PERFECT! 3

GAVIN KENNEDY

NEGOCIEREA PERFECTĂ

TOT CEEA CE ÎȚI TREBUIE
PENTRU A REUȘI
DE PRIMA DATĂ

EDITURA NATIONAL

Abilitatea de a negocia eficient
este necesară atât în afaceri,
cât și în situațiile cotidiene.

Chiar dacă negociezi un contract de afaceri,
o mărire de salariu, o diferență de opinie
între manager și personal
sau prețul unei noi case sau mașini,
această cărticică neprețuită,
scrisă de unul dintre cei mai buni experți
în negociere din Europa, te va ajuta
să obții un contract mai bun de fiecare dată,
dar mai ales te ajută să eviți greșelile „costisitoare".

Conținutul lucrării *Negocierea Perfectă*:

- Ce este negocierea ?
- Cele patru faze ale negocierii
- Faza 1: Cum să te pregătești
- Faza 2: Cum să dezbați
- Faza 3: Cum să propui
- Faza 4: Tranzacționarea
- Cum ajungi la o înțelegere

Ușor de citit și concisă, *Negocierea Perfectă*
este ceea ce îți trebuie
pentru a reuși de prima dată !

Autorul, GAVIN KENNEDY este expert
în negociere și manager
al companiei Negotiare Ltd.

Lei 12 500

CUPRINS

Prefață 6

Introducere 7

1. Ce este negocierea ? 9

2. Cele patru faze ale negocierii 13

3. Fază unu: Cum să te pregătești 17

4. Faza doi: Cum să dezbatem 24

5. Faza trei: Cum să propui 38

6. Faza patru: Tranzacționarea 47

7. Acordul 55

8. Stiluri de negociere 62

9. Rolul stratagemelor 75

10. Negocierea disputelor dificile 86

PREFAȚĂ

Negocierea perfectă reprezintă un sumar al metodei de negociere de care m-am ocupat timp de mai mult de 20 de ani. Cuprinsul este, în mare, acela care este prezentat în cele patru faze componente: Pregătirea, Dezbaterea, Propunerea și Negocierea. Într-adevăr, materialele utilizate, în special Caietul Negociatorilor, au fost foarte mult folosite pentru realizarea acestei lucrări, ca și cartea *Totul este negociabil,* cea mai bine vândută carte a mea. (Century Business 1982; 1990).

Ca întotdeauna, colegii au contribuit la munca mea, de-a lungul anilor, printre ei numărându-se și John Benson (Președinte la Negotiate Ltd. și partener majoritar la PDB), a cărui colaborare cu mine a fost total sinceră, deschisă și creativă chiar din momentul în care am preluat problema pregătirii negociatorilor, în 1972. Sunt sigur că nici unul din ceilalți colegi ai mei nu se va supăra pentru că l-am ales pe el drept exemplu, iar această carte îi este dedicată lui. În cadrul tehnicilor și metodelor de negociere (atât strategice, cât și practice) aplicate în practică, nimeni nu se apropie mai mult ca John de principiile expuse în *Negocierea perfectă.*

INTRODUCERE

Există mai multe metode de îmbunătire a capacității noastre de negociere.

Unii recomandă metoda "înoți sau te scufunzi", trimițând chiar în mijlocul vâltorii negociatori total nepregătiți. Deși această metodă poate ajuta foarte mult la distingerea "aleșilor" de "neaveniți", este, în același timp, o lovitură și o incorectă utilizare a talentului și oportunității.

De asemenea, poți afla și modul în care experții au negociat unele mega-afaceri în istoria recentă a afacerilor. Ei ne-au transmis cele mai importante trucuri, pe care le poți folosi pentru propria ta afacere. Dacă ceea ce citești nu ți se pare relevant, atunci nu este cazul să mergi mai departe.

La fel, poți să-i asculți pe "șmecherași", care spun cum poți să câștigi prin intimidare, bluff-uri și manipulare tactică. Numeroase texte, în special americane, laudă foarte mult metoda manipulării, dar toate suferă de trei slăbiciuni: uiți manevra potrivită; alegi manevra nepotrivită; situația ta nu este cuprinsă în text. Și chiar acolo unde nu apare nici una dintre aceste slăbiciuni, mai este și o altă problemă cu manipularea - îi îndepărtează pe cei cu care vrei să faci afaceri.

Alte metode oferă foarte multe informații utile despre practica negocierii, dar acest lucru nu este suficient pentru a te baza pe respectivele abordări. Selectarea criteriilor pentru o tranzacție, de exemplu, poate fi de ajutor în unele situații, iar în altele nu. Dacă părțile nu sunt de acord asupra criteriilor cele mai potrivite, pentru că aceste criterii vor determina natura tranzacției, atunci am ajuns înapoi de unde am pornit.

Nici una dintre aceste metode nu te va conduce, în mod automat, la o îmbunătățire de durată a priceperii tale în domeniul negocierilor, deoarecere nu îți oferă o metodă care să fie, în același timp, suficient de potrivită pentru a te putea orienta în anumite circumstanțe specifice și suficient de generală pentru a acoperi toate situațiile.

Negocierea perfectă prezintă cele Patru Faze care se aplică tuturor negocierilor, indiferent de cei implicați, de interesele pe care le servesc, cultura și personalitatea negociatorilor, problemele în discuție, locul sau circumstanțele desfășurării negocierilor.

Distingerea fazelor care sunt comune tuturor negocierilor, prin identificarea priceperilor necesare fiecărei faze, îi va permite negociatorului, indiferent de nivelul succeselor anterioare, să-și îmbunătățească spectaculos performanțele într-o perioadă scurtă de timp.

Bineînțeles, este nevoie și de o practică permanentă dacă dorim ca îmbunătățirea performanțelor să aibă un caracter continuu și nu unul tranzitoriu. Dar, ținând cont de faptul că ceea ce ne trebuie pentru a ne îmbunătăți performanțele este simplu și direct, nu este prea greu să găsim circumstanțe și contexte în care să putem exersa de o manieră regulată.

Negocierea perfectă îți prezintă o serie de situații de bază ale procesului de negociere. Identifică practicile care merg cel mai bine și capcanele care trebuie evitate. Aplică aceste precepte în activitatea zilnică, în negocierile cu colegii de muncă, acasă, în comunitate, și vei obține ceea ce îți dorești într-un timp mult mai scurt și cu mult mai puțin stres ca până acum.

1

CE ESTE NEGOCIEREA ?

INTRODUCERE

Toate resursele sunt limitate. Animalele, și unii oameni, se luptă pentru hrană, pereche sau teritoriu, folosind diverse forme de dominare și afișare pentru a decide cine și cât ia sau ce și când pot lua.

Utilizarea violenței, sau chiar a amenințărilor, nu face altceva decât să redistribuie bunăstarea, dar nu o poate crea.

Prin civilizație, oamenii și-au dezvoltat capacitatea de a distribui hrana, perechea și teritoriul, astăzi și vasta gamă de produse și servicii, prin alte metode decât amenințarea sau violența.

Una dintre metodele pe care le folosim se numește negociere.

DEFINIȚII

Negocierea este procesul prin care reușim să obținem ce vrem de la cei care vor ceva de la noi.

De asemenea, negocierea poate fi descrisă ca un "proces de rezolvare a unui conflict apărut între două sau mai multe părți și în care ambele își modifică pretențiile pentru a ajunge la un compromis reciproc acceptabil".

O altă definiție este aceea a unui "proces de ajustare a opiniilor ambelor părți pentru a putea ajunge de la o soluție ideală la o soluție reală" de rezolvare a problemei.

Negocierea este un sinonim pentru a purta tratative; pentru a schimba lucruri pe care le avem și pe care alții le vor sau pentru a obține lucruri pe care le dorim

de la ei. Implicit, în fiecare negociere există ideea următoare : " Dă-mi ceva din ce vreau iar eu îți voi da ceva din ce vrei".

ALTERNATIVE LA NEGOCIERE

Conflictele pot fi rezolvate întotdeauna prin negociere. Există diverse alternative, inclusiv "de acord cu dezacordul" (de exemplu, un potențial client care se hotărăște să nu cumpere la prețul cerut).
Există câteva alternative de negociere, toate foarte bine cunoscute de toți adulții și chiar de mulți copii, care sunt obișnuiți cu schimburile între ei pentru a obține ceea ce vor:

Persuasiunea ("serviciile noastre sunt de bună calitate")
Persuasiunea este deseori utilizată prima dată atunci când oamenii doresc ceva, dar reușește destul de rar atunci când interesele sunt discordante. Toate aptitudinile pentru vânzări sunt aptitudini de persuasiune; dacă ai deja iluminare dublă, este foarte puțin probabil că vei fi convins să cumperi un nou set de ferestre.

Cedarea ("Bine, am să fac o reducere de preț cu 30%")
Cedarea este una din opțiuni atunci când marjele sunt foarte mari sau problema nu este foarte importantă, și înseamnă să cedezi dorințelor oponentului sau să faci ceva fără a mai ține cont de dorințele tale. Vom ceda de fiecare dată când vizităm un supermaket. În mod normal, acceptăm prețurile produselor care ne interesează, plătim și le ducem acasă. Cedarea și renunțarea nu merg prea bine împreună, încurajând negociatorii dificili să fie și mai dificili.

Constrângerea ("Fă așa cum zic eu, că dacă nu...")
În anumite situații, poți contrânge oamenii să facă ce vrei tu, dar acest lucru riscă să strice relațiile pe termen lung și provoacă ostilitate și răzbunare. Nu este deloc înțelept să folosești constrângerea într-un context de

negocieri, pentru că nu reușește nimic altceva decât să tensioneze atitudinile și conduce la apariția unor contra-lovituri care pot fi dăunătoare.

Rezolvarea problemei ("Cum să fac să nu mă mai lovesc din nou de această problemă")
Utilizarea tehnicilor de rezolvare a problemelor este posibilă în cazul în care toate părțile recunosc faptul că au o problemă și dacă există încredere reciprocă.

Instruirea ("Uneltele sunt acestea, descurcă-te cum poți")
Instruirea este eficientă în anumite cazuri. Un exemplu este relația angajator/angajat, când salariatul acceptă instruirea, în domenii specifice, în schimbul considerației. Totuși, este posibil ca aceștia să se supună cu resentiment și să pândească ocazia să se răzbune.

Arbitrarea ("Care propuneri sunt mai bune, ale mele sau ale lui ?")
Arbitrarea este o opțiune în cazurile în care nu se poate ajunge la un acord. Oricum, este o metodă destul de nepopulară atât pentru că reduce puterea negociatorului, cât și pentru că părțile se pot răzgândi dacă nu sunt obligate, din punct de vedere legal, să respecte respectivul acord.

TOATE METODELE AU UN ROL DE JUCAT

- Nici o metodă de luare a deciziilor nu este superioară alteia, în toate situațiile
- Fiecare dintre metode este potrivită într-o anumită situație, dar poate fi nepotrivită în altele
- În cadrul unei negocieri, nu este întotdeauna indicat să cedăm, pentru că acest lucru poate încuraja și alte cereri ulterioare
- La fel, constrângerea este riscantă în cadrul negocierilor, deoarece uneori poate afecta serios relațiile dintre negociatori

- Alege metoda cea mai potrivită pentru fiecare situație

Nici o metodă de a obține ceea ce vrei nu este superioară alteia

Toate metodele au un rol de jucat în anumite situații, putând eșua în altele. *Negocierea perfectă* tratează tehnicile de negociere ca pe o metodă pe care o poți folosi pentru a obține ceea ce vrei.

Când este potrivit să negociezi ?

- Nu întotdeauna
- Când nu avem de ales
- Când avem nevoie de acordul reciproc al părților
- Când este singura modalitate de a obține ceea ce dorim
- Când rezultatul final este nesigur
- Când miza justifică timpul și efortul depus

2

CELE PATRU FAZE ALE NEGOCIERII

INTRODUCERE

Toate negocierile, oricare ar fi subiectul, istoria, cultura sau contextul, pot fi analizate prin prisma celor patru faze ale negocierii. Aceste patru faze principale au fost identificate din analiza relațiilor de negocierii industriale din perioada 1972-1974. Acestea s-au dovedit a fi un instrument de pregătire foarte folositor, dar și un instrument operațional util atât pentru negociatorii din diverse domenii, cât și în contexte personale sau internaționale. Majoritatea programelor de pregătire în negociere utilizează astăzi unele sau altele dintre cele patru faze - fără să indice întotdeauna sursa - ceea ce reprezintă o dovadă clară a relevanței lor.

CE ESTE "NEGOCIEREA PERFECTĂ" ?

Conceptul de negociere perfectă este o structură practică prin care cineva care se pregătește în domeniul negocierilor, poate înțelege și cultiva deprinderile necesare derulării unor negocieri încununate de succes.

În acest mod, procesul de negociere este împărțit în patru faze principale de evoluție până în momentul ajungerii la un acord. Aceste faze sunt diferențiate între ele prin diverse seturi de deprinderi relevante pentru fiecare fază.

Este posibil ca un negociator să nu reușească să exploateze aceste faze din cauza lipsei de experiență sau a lipsei de pregătire. Când, în final, se ajunge la un acord, este prea puțin probabil ca aceasta să fie cea mai bună soluție posibilă. Din acest motiv, se accentuează că trebuie combinate deprinderile cu fazele negocierii.

CELE PATRU FAZE PRINCIPALE ALE NEGOCIERII

Pregătirea - Ce vrei tu ?

- Trebuie să hotărăşti ce vrei şi să-ţi faci o ordine de priorităţi (o evaluare) a dorinţelor tale

Dezbaterea - Ce vor ei ?

- Spune-le ce vrei dar nu şi termenii în care doreşti să obţii ceea ce vrei
- Pune întrebări deschise, clare, şi ascultă-le răspunsurile
- Fii atent la semnalele care ar putea indica dorinţa lor de a merge mai departe

Propunerea - Ce ai putea negocia ?

- Foloseşte formula "dacă ... atunci". (dacă ei îndeplinesc unele din condiţiile tale, atunci şi tu ai putea să îndeplineşti unele din condiţiile lor)
- Rămâi tăcut şi aşteaptă un răspuns
- Nu întrerupe în timp ce se fac propuneri

Negocierea - Cu ce ai putea face schimb ?

- Fă schimb de propuneri pentru a fi de acord cu soluţii specifice
- Foloseşte întotdeauna condiţionalul "dacă ... atunci"
- Reţine foarte bine tot ceea ce a fost convenit

PUNCTE CARE TREBUIE ÎNTOTDEAUNA ŢINUTE MINTE

- Toate negocierile au o structură comună
- Negociatorii se găsesc întotdeauna într-una din cele patru faze comune tuturor negocierilor
- Identificarea fazei în care te afli te ajută să avansezi în negociere

DIVERSIUNILE ŞI ÎNTRERUPERILE

Negocierile sunt deseori încurcate, implică multe diversiuni şi întreruperi şi nu întotdeauna avansează

lin spre pregătirea acordului. Din fericire, totuşi, acest lucru nu afectează metoda celor patru faze, deoarece aceasta a fost preluată din lumea negocierilor reale, cu toate complexităţile sale.

FLEXIBILITATEA CELOR PATRU FAZE

Este perfect acceptabil să pendulăm înainte şi înapoi între faze. De exemplu, dacă ai făcut unele pregătiri înainte de întâlnirea faţă-n-faţă, s-ar putea să fie nevoie şi de alte pregătiri după ce te-ai întâlnit cu negociatorii şi ai aflat anumite lucruri de la ei. Dacă o dezbatere poate fi preludiul unei propuneri, propunerea ar putea duce la alte dezbateri - şi asta înainte de a ajunge la altă propunere ! Şi ciclul poate continua. De exemplu, punerea unei întrebări despre o propunere sau un târg te poate reîntoarce la faza dezbaterilor.

Nu negociem întotdeauna în mod absolut necesar într-o ordine strictă de la faza 1 la faza 4. Este foarte posibil să începi cu dezbaterea (faza a 2-a) pentru a afla ce se doreşte şi de-abia pe urmă să treci la pregătirea (faza 1) răspunsului. Unele negocieri încep cu propunerile (faza 3) şi pe urmă se trece la dezbateri (faza 2). Atunci când se pune o întrebare pentru a clarifica o înţelegere (faza 4), ajungem înapoi la dezbatere (faza 2). În timpul negocierilor te poţi întoarce de mai multe ori la pregătire (faza 1). Pentru fiecare fază sunt unele tehnici care merg şi altele care nu merg.

Toate negocierile implică diferite combinaţii a celor patru faze. Faptul de a şti în ce fază te găseşti te ajută să-ţi adaptezi comportamentul în funcţie de circumstanţe.

Pentru fiecare fază există un număr de tehnici care pot fi folosite şi altele care nu pot fi folosite.

ORGANIZEAZĂ-ŢI NEGOCIEREA

În momentul în care ai înţeles rolul celor patru faze ale negocierii, eşti capabil să-ţi "organizezi" propriile negocieri.

Dacă nu te bazezi doar pe reacțiile tale instinctive față de celălalt negociator, vei putea fi capabil să-ți alegi modul în care îi răspunzi. Știi în ce fază te găsești, ce acțiuni sau ce reacții ale tale te-ar putea ajuta să avansezi sau ce ți-ar putea frâna progresul. Nu mai ești la stadiul în care ghiceai ce trebuie să faci în continuare pentru că acum ești în stare să organizezi foarte bine ceea ce faci.

Nu contează câtuși de puțin dacă oponenții tăi știu sau nu în ce fază a negocierii vă aflați. Dacă știu, atunci acest lucru vă va ajuta să avansați într-un mod competent către o înțelegere, dacă aceasta este posibilă. Dacă oponenții nu-și dau seama de faze, atunci reacțiile lor pot fi dezorganizate sau prost organizate, dar ale tale nu vor fi așa, iar acest lucru îți va da un avantaj.

O propunere *este* o propunere în orice limbă. Propunerile celorlalți negociatori pot fi formulate sărăcăcios, pot fi necondiționate sau pot fi doar o simplă cerere. A ta va fi întotdeauna condiționată. Diferența va ajuta la educarea acestora privind modul în care se fac afacerile: nimeni nu primește ce vrea decât dacă și atunci când ți s-a oferit ceva din ceea ce vrei tu.

Ei ar putea rămâne blocați într-o argumentație, pe când tu preferi o explorare a necesităților fiecăruia într-o dezbatere constructivă. Modul în care înțelegi rolul fiecărei faze te va ajuta foarte mult în eforturile tale de a găsi o soluție. Pentru tine nu contează prea mult dacă ei trec cu teamă printr-o anumită fază sau dacă rămân înțepeniți în ea. Abordarea ta este o aplicare conștientă a unui comportament eficient, indiferent de faza în care de găsești. Tu - dar și ei - vei remarca diferența.

3

FAZA UNU: CUM SĂ TE PREGĂTEȘTI

INTRODUCERE

Pregătirea, sau lipsa de pregătire, va deveni imediat vizibilă odată cu avansarea în negocieri. Un negociator care vine slab pregătit se va găsi doar în situația de a reacționa la evenimente și nu în aceea de a le conduce. Deoarece lipsa de pregătire ve deveni evidentă, celălalt negociator, normal, se va simți mai puternic pe poziție. Prin urmare, va deveni mai încrezător și va ține și mai mult la propriile cereri, în special dacă întrevederea nu poate fi reprogramată, pentru ca celălalt să se poată pregăti corespunzător.

Totuși, un negociator trebuie să evite utilizarea timpului afectat pregătirii pentru a repeta o apărare dogmatică a oricărei poziții, oricât de bine ar stăpâni-o, sau adoptarea unei atitudini agresive față de poziția celuilalt negociator. O pregătire constructivă este întotdeauna vitală.

DEFINIREA DORINȚELOR TALE

Vei negocia pentru a obține ceea ce dorești. În faza de pregătire vei decide sau vei confirma ce vrei să obții. Totuși, este o întrebare pe care trebuie să ți-o pui: ce vreau să se întâmple ca rezultat al acestei negocieri ? Răspunsul va fi o listă a dorințelor tale.

Dar cuantificarea a ceea ce dorești nu este, automat, o garanție că vei obține ceea ce dorești. În cursul negocierii va trebui să-ți modifici propriile doleanțe într-o măsură mai mare sau mai mică pentru a ține cont și de dorințele celuilalt negociator.

Trebuie menționat, de asemenea, că deschiderea unor negocieri poate implica și readucerea în discuție a unor aspecte stabilite anterior: pentru a obține un avantaj

total, este posibil să pierdem anumite elemente care până atunci fuseseră considerate ca sigure.

OBIECTIVELE RECIPROCE

În urmărirea propriilor obiective în cursul unei negocieri trebuie, bineînțeles, să iei în considerare și obiectivele celeilalte părți și metoda folosită pentru realizarea lor. Poate fi foarte dificil să deduci obiectivele celuialt negociator și să-i intuiești prioritățile, mai ales că poate fi în interesul lui să-și ascundă adevăratele priorități și să te convingă de faptul că cererile sale sunt, toate, la fel de importante. În această situație, poți reuși să nu cazi în capcană dacă ești inclinat și tu să folosești această metodă. Dorințele celeilalte părți au, evident, o anumită importanță, dar sunt cu adevărat importante atunci când afectează atingerea propriilor tale obiective.

Prin negociere, poți obține ceea ce vrei în condițiile lor, sau ei pot obține ceea ce vor în condițiile tale, sau atât tu, cât și ei, puteți obține câte ceva din ce doriți în condițiile fiecăruia dintre voi.

CE ESTE NEGOCIEREA ?

Toate negocierile se desfășoară într-un context care influențează comportamentul și aspirațiile negociatorilor, tipologia problemelor abordate și aria posibilelor rezolvări.

CE TEME TREBUIE SĂ FIE ABORDATE ?

Tema abordată poate fi oricare. De exemplu, temele pot include prețul unui produs, cantitatea disponibilă, care sunt zonele acoperite de o țară, cât de lejere sau de stricte pot fi clauzele unui contract și așa mai departe. Prin negociere, aceste teme devin decizii ale părților în vederea încheierii unui acord.

CE DOREȘTI ?

Dorințele sunt preferințe referitoare la temele abordate. Ele pot fi deciziile la care preferi să se ajungă, deci ceea ce ai dori să fie modificat ca rezultat al adaptării la ceea ce dorește celălalt negociator. De exemplu: s-ar putea să vreau să plătesc un preț mai mic pentru firma pe care dorești să mi-o vinzi din cauza incertitudinii profiturilor viitoare, în timp ce tu ai putea să vrei un preț mai mare pentru că, prin retragere, vrei să obții un câștig cât mai mare. Prin negociere, am putea găsi o cale prin care să realizăm atât dorințele tale, cât și ale mele (de exemplu, plata se va face în două tranșe, una în momentul în care eu preiau afacerea respectivă, ceea ce corespunde îngrijorărilor mele, cealaltă atunci când se vor arată adevăratele profituri, satisfăcând, astfel, și ambițiile tale).

Întocmește-ți o listă și o ordine de priorități a dorințelor tale

Pentru fiecare punct, trebuie să-ți notezi ce vrei să obții. Poți fi oricât de vag sau oricât de explicit dorești, iar pentru moment nu trebuie să te procupe ce ar putea dori ceilalți negociatori.

Acum, apreciază cât de importantă este pentru tine fiecare din aceste dorințe. Unele dintre acestea pot fi mai importante decât celelalte, iar despre altele nu ești încă foarte sigur. Poți folosi orice tip de gradare a importanței pe care o dorești, cum ar fi importanță mare, medie sau scăzută:

- *Importanță mare:* ceea ce ar trebui să obții dacă ești de acord cu totul. Acestea reprezintă "capătul de linie" sau "poziția limită", obiectivul fără de care un negociator nu este pregătit să ajungă la vreun acord
- *Importanță medie*: acele obiective pe care ai dori să le atingi dacă poți, dar care nu sunt critice
- *Importanță mică*: acele obiective pe care ai dori să le atingi dacă ai putea, dar care nu riscă să pună în pericol afacerea dacă nu sunt atinse

Evaluarea dorințelor

În continuare, trebuie să aloci scări de valori posibile pentru fiecare din punctele pe care le-ai inclus în ordinea de priorități. De exemplu, poți stabili o scală cantitativă, cum ar fi: "de la £105 la £150". De asemenea, poți stabili o scală calitativă, cum ar fi: "se va livra vineri" până la "se vor folosi toate mijloacele posibile pentru a se livra vineri". Această cerință se bazează pe noțiunea că negociatorii nu declară la negocieri exact ceea ce intenționează să obțină - dacă ar face acest lucru, atunci ar însemna că nu a existat nici o mișcare posibilă iar negocierea ar degenera într-o luptă a dorințelor sau într-un război al forțelor. Ar fi foarte dificilă o negociere de pe niște poziții fixe și inflexibile. Deși poate fi foarte ușor evitat, se întâmplă destul de des să apară un punct mort între negociatori. Faptul de a-ți stabili o scară de posibilități îți asigură atât o flexibilitate mai mare, cât și o șansă mai mare de a ajunge la un acord.

POZIȚII DE INTRARE ȘI DE IEȘIRE

Deși vei încerca să intri în negocieri cu anumite cerințe pe probleme pe care, cu siguranță, le cunoști, și pe care ceilalți negociatori le vor accepta aproape cu siguranță, aceasta nu va fi poziția ta finală. Ei vor ști că, indiferent de unde pornești, cu siguranță că vrei să ajungi undeva mai departe. Prin urmare, seria va începe cu o poziție de "intrare" și se va termina cu o poziție de "ieșire". Din acest motiv, nu trebuie să accepți niciodată prima ofertă a negociatorului, deoarece indiferent de unde ar începe, mai este și o altă poziție, mai bună pentru tine, unde vor ajunge înainte de a încheia.

Unde să intri și unde să ieși ?

Momentul în care intri depinde de circumstanțe și de ceea ce crezi că vei putea apăra, în mod credibil, de celălalt negociator. Obiectivele nerealiste sau mult prea ambițioase ar trebui să fie abandonate înainte de negocieri, deoarece lansarea lor l-ar putea determina

pe celălalt negociator să facă niște cereri la fel de nerealiste. Momentul în care ieși va depinde, de asemenea, de circumstanțe și de opțiunile avute în cazul în care nu se poate ajunge la un acord.

Dacă ești sigur că ai multe opțiuni posibile, punctul tău de intrare poate fi relativ ambițios, iar punctul de ieșire poate fi oarecum apropiat de locul în care ai intrat. Dacă nu ești sigur de forțele sale, sau dacă ești convins că ai puține alternative posibile (clienți puțini, oportunități și mai puține), atunci este foarte probabil că vei intra relativ "ușor" și va trebui să fii pregătit să ieși și mai ușor decât ai dori.

NOTEAZĂ-ȚI DETALIILE PREGĂTIRII

Îți poți nota detaliile pregătirii tale pe o singură foaie de hârtie. Detaliile în care vrei să intri vor depinde de importanța negocierii. Totuși, indiferent de cât de scurt este timpul, o analiză a aspectelor care trebuie hotărâte va îmbunătăți în mod automat performanțele negocierii:

- Ce dorești să obții la negociere
- Importanța pe care o au dorințele tale
- Cum îți vei prezenta dorințele, sub forma unui șir, din momentul intrării, până în momentul ieșirii

O utilizare eficientă a întâlnirii față-n-față, faza dezbaterii, va ajuta foarte mult la consolidarea avantajelor câștigate în urma unei bune pregătiri.

CUM SĂ TE PREGĂTEȘTI - EXEMPLU

Un producător folosește o mașină specializată pentru fabricarea unor componente de înaltă calitate, dar au apărut unele probleme de disponibilitate a mașinii din cauza unei greșeli de întreținere, a unor întârzieri ale tehnicienilor care trebuiau să repare mașina și din cauza greșelilor operatorilor.

Producătorul a aranjat o întâlnire cu furnizorul pentru a rezolva problemele. S-a anticipat că întâlnirea va duce la negocieri. Independent de această situație, furnizorul i-a făcut producătorului o cerere de mărire a prețurilor, pe motiv că respectivul contract de întreținere nu era profitabil.

Ce ar putea să facă negociatorul fabricantului ca să-și pregătească întâlnirea ? În afară de strângerea de informații recente referitoare la indisponibilitatea mașinii și motivele fiecărui incident, negociatorul va începe prin a-și pune întrebarea: Ce dorim ?

Probleme de negociat	*Dorințe*	*Importanță relativă*	*Scara Intrare*	*Ieșire*
1. Disponibilitatea mașinii	Maximă	Ridicată	100%	70%
2. Termene de reparații	Minimă	Medie	interval de 3 ore	24 de ore
3. Erori de operare	Minimă	Scăzută	Instruire gratuită de către furnizor	Instruire

REZUMAT PENTRU PREGĂTIRE

- Ce vrei să se întâmple ca rezultat al negocierii ?
- Care sunt punctele negociabile ?
- Ce vrei pentru fiecare punct ?
- Ordonează-ți dorințele după importanța pe care o au pentru tine
- Important - absolut critic - cu siguranță nici o afacere
- Mediu - important dar nu critic
- Scăzut - posibil de realizat dar nu va afecta afacerea dacă nu se obține
- Care sunt limitele tale pentru intrare și pentru ieșire ?
- Termenii de intrare trebuie să fie credibili
- Termenii de ieșire sunt pozițiile tale de "plecare"
- Toate pozițiile pregătite pot fi revizuite dacă circumstanțele arată că sunt indicate modificări

Greșeli curente care trebuie evitate

- Să nu-ți găsești timp pentru a hotărî ceea ce vrei
- Confuzie în pregătire "Lasă să auzim ce au ei de spus"
- Lipsă de realism în alegerea punctelor de Intrare și de Ieșire
- Să nu-ți faci o ordine de priorități a dorințelor tale
- Să nu-ți stabilești o scală pentru fiecare dorință

Celălalt neg
pentru a-și ex

ile care apar în
evenirea unei exa-

4

FAZA DOI: CUM SĂ DEZBAȚI

INTRODUCERE

Dezbaterea este cea mai comună formă de interacțiune între negociatori, acoperind cam 80% din timpul petrecut în negociere.

Acest lucru face ca dezbaterea să fie un domeniu-cheie pentru auto-perfecționare, deoarece, prin comportamentul tău din timpul dezbaterilor cu ceilalți negociatori, dezbaterea poate încetini, împiedica, stopa sau, dimpotrivă, promova un acord, și asta pentru că poți controla două lucruri în timpul dezbaterii: cum te prezinți și cum reacționezi la celălalt negociator (indiferent cum se comportă acesta).

Metoda ta de dezbatere va influența progresul și rezultatul final al negocierii. Acest lucru nu se va întâmpla doar într-o etapă anume, pentru că faza de dezbateri va continua de-a lungul întregii perioade de negocieri.

Dacă intri în spiritul dezbaterii, dacă reușești s-o faci să lucreze în favoarea ta și a obiectivelor tale de negociere și nu împotriva lor, atunci, cu siguranță că performanțele tale de negociator se vor îmbunătăți foarte mult.

FOLOSIREA DEZBATERII PENTRU A EVALUA OPINIILE CELUILALT NEGOCIATOR

Pregătirea îți va fi clarificat propriul punct de vedere asupra problemei. Acum trebuie să evaluezi și opiniile celuilalt negociator. Pregătirea va fi inclus, de asemenea, formarea unei opinii proprii, pe care acum vei avea ocazia să o verifici.

Celălalt negociator va avea nevoie de puțină încurajare pentru a-și expune opiniile. Acestea vor reprezenta

poziția lui de intrare, toate celelalte poziții succesive, precum și poziția de ieșire.

Cu cât poți afla mai mult despre poziția lui - prin întrebări și clarificări - cu atât poți câștiga mai multe informații atât despre cât de mult ține la această poziție, cât și poziția spre care sunt pregătiți să se îndrepte.

Dezbaterea oferă o ocazie foarte importantă de acumulare de informații referitoare la obiectivele și pozițiile celuilalt negociator. În acest mod, poți intui cât de mult ține la obiectivul său, să-i identifici interesele și intențiile; și, la fel de important, îi vei descoperi și punctele slabe. Interesul îl poate face pe cineva să spună "Da", ambiția îl poate face să spună "Nu". Nici unul dintre acești factori nu îți va fi evident imediat, iar la început te vei baza doar pe presupuneri. Prin urmare, dezbaterea îți va oferi ocazia să testezi aceste presupuneri. Cunoașterea planurilor, dorințelor sau obiectivelor celeilalte părți îți va oferi, de asemenea, ocazia să-i testezi sinceritatea sau integritatea.

O utilizare eficientă a timpului alocat dezbaterilor va permite o explorare reciprocă atât a inhibărilor personale, cât și ale celuilalt negociator. Realizarea unui dialog deschis între cele două părți va avea, probabil, una sau două consecințe. Fie că îi va face pe negociatori să fie conștienți de beneficiul reciproc al negocierii unui acord, fie va demonstra că un acord nu este nici posibil, nici de dorit.

Dacă te concentrezi pe ținta dezbaterii - să afli ce vor ceilalți negociatori și să le faci cunoscut ce vrei tu - vei reuși să eviți diversiunile tensionante și disputele distructive.

CARACTERISTICILE UNEI DISPUTE DISTRUCTIVE

Disputa distructivă este une din tentațiile care apar în această fază deoarece ajută la prevenirea unei exa-

minări prea apropiate a pozițiilor de deschidere. Este o trăsătură foarte comună multor negocieri și este foarte posibil să apară atunci când părțile sunt foarte hotărâte, temătoare sau chiar furioase. Un prim exemplu ar putea fi acela al practicii nefolositoare a întreruperilor. Un pas simplu, și totuși fundamental, pe care îl poți face pentru a-ți îmbunătăți performanțele în negocieri este să renunți la obiceiul de a-i întrerupe pe ceilalți.

Alte trăsături ale unei dispute distructive, care trebuie evitate, pot fi următoarele:

- Înscrierea de puncte în mod regulat
- Atacarea sau învinuirea cuiva pentru o problemă
- Sarcasmul și alte forme de lipsă de respect
- Insultele personale
- Atribuirea ulterioară de motive altor persoane
- Să nu asculți ce spun ceilalți
- Provocările

Consecințele unei dispute distructive

De exemplu, foarte puțini rezistă să nu înscrie puncte - să reamintească celorlalți despre anumite eșecuri din trecut.

Ciclurile de învinuire și atac/apărare, sunt elemente foarte bine stabilite ale unei dispute distructive. Atunci când cineva este atacat, instinctiv se va apăra, oricât de nesemnificativ este atacul respectiv pentru obiectivele negocierii. Încercările de a împărți vina vor provoca fie o rezistență spontană, fie încercarea de a da vina pe tine.

În timpul desfășurării unui ciclu atac/apărare tensiunea emoțională și atacurile personale sunt evidente și, în final, relațiile interpersonale vor suferi o depreciere.

Inhibițiile negociatorilor, inclusiv temerile și îngrijorarea în ce privește intențiile tale, sunt întărite de o dispută destructivă. Inhibițiile încetinesc negocierile și pot chiar obstrucționa un acord reciproc avantajos.

Pentru cineva concentrat în totalitate pe câștig, orice mișcare - oricât de mică - este o pierdere. Rezultatul unui astfel de comportament nu poate avea ca rezultat decât despărțirea negociatorilor.

REDUCEREA TENSIUNII

Negocierile încep deseori într-o oarecare tensiune. Acest lucru se poate datora și trecutului relației respective: națiuni îngrijorate, relații industriale sărace, eșecul în încheierea unor contracte trecute sau prezente, rude certate etc. De asemenea, se poate datora și faptului că negociatorii nu se cunosc sau că nu sunt siguri de ceea ce se va hotărî în final. Dacă tensiunea este prezentă, atunci este imperativ să se evite înrăutățirea situației și transformarea tensiunii într-o ostilitate totală.

Negociatorii pot face foarte mult pentru a reduce tensiunea, prin ceea ce spun sau prin modul în care își vorbesc unii altora. Chiar tu poți contribui la reducerea tensiunii, dacă nu uiți că singurul tău rol în dezbatere este, în principal, acela de a afla ce vrea celălalt negociator și de a-i face cunoscut ce vrei tu.

Stabilirea raportului

Poți începe prin stabilirea raportului cu celălalt negociator. Raportul determină relația voastră, dând tonul unei relații chiar din primele câteva minute. Tonul tău poate lucra împotriva ta dacă apari ostil (pentru că ești furios). De asemenea, îți poți slăbi poziția în negociere dacă folosești un ton prea servil, exasperant de prietenos, sacrificând unilateral doar propriile tale dorințe.

În concluzie:

- Arată și câștigă respect
- Respectă setul de norme culturale ale amabilităților și discuțiilor care nu țin absolut de afaceri

BIBLIOTECA NAȚIONALĂ A ROMÂNIEI

Determină ordinea afacerilor
În continuare, stabilește un program pentru a organiza întrevederea. Acest lucru poate fi făcut oficial, în scris, sau neoficial, cu un sumar oral a ceea ce propui să se discute. Solicită întotdeauna amendamente și comentarii asupra subiectelor propuse și a ordinii lor.

Explică ce dorești
Descriind concluziile generale la care vrei să ajungi, oferă-i asigurări celuilalt negociator, folosind termeni plini de tact și neamenințători.

De exemplu:
- "Sper ca la sfârșitul reuniunii să ajungem la un acord în ceea ce privește un pachet financiar care va asigura viitorul companiei noastre"
- "Oricât de dificile ar fi aceste probleme, sunt de acord să analizăm orice propunere constructivă de rezolvare a lor"
- Intenția mea este să vedem dacă putem ajunge la un acord în ceea ce privește temele principale ale acestei întâlniri, urmând ca detaliile să le discutăm mai târziu"

Trebuie să-ți explici poziția ideală pentru ca și celălalt negociator să se poată îndrepta spre ea. Fiecare parte trebuie să cunoască poziția ideală a celeilalte părți pentru a putea aprecia cât de aproape este aceasta de propriile lor limite.

Evită amenințările
Să nu amenințI sau să lași să reiasă vreo amenințare din remarcile tale. De exemplu:
- "Dacă nu putem ajunge la o înțelegere rezonabilă acum, s-ar putea ajunge la un litigiu"

Cu siguranță, amenințările provoacă resentimente. Oponenții tăi nu au nevoie să li se reamintească de consecințele unui eventual eșec chiar înainte de a

începe. Amenințările vor avea ca rezultat fie alte amenințări din partea lor fie o reacție vădită de opunere, ceea ce, aproape cu siguranță, va duce la o dispută chiar înainte să fi început negocierile.

Ascultă în mod pozitiv
Pentru a afla ce vor ceilalți negociatori, ascultă ce au de spus (cu cât vorbesc mai mult - și cu cât o faci tu mai puțin - în această etapă, cu atât mai bine). Pune-le întrebări despre ceea ce vor și ascultă-le răspunsurile. Oricine îți spune ce dorește el de la această negociere îți face o favoare - așa că, dacă cineva se lansează într-un monolog, tu trebuie să-l asculți, să încerci să găsești indicii despre ceea ce vrea și nu te simți obligat să-l întrerupi.

Trebuie să te deprinzi cu obiceiul ascultării pozitive, combinat cu cel al discuțiilor pozitive - asigurându-te să folosești timpul într-un mod eficient. Un mod de a face acest lucru este să pui întrebări deschise care încurajează explicațiile și dezvoltarea subiectului de către celălalt negociator.

PUNE ÎNTREBĂRI
Întrebările sunt unelte de negociere care sunt fie subestimate, fie greșit utilizate. Mai puțin de jumătate din negociatori nu pun suficient de multe întrebări, dacă pun, și mulți negociatori pun întrebarea într-un mod greșit sau pe un ton nepotrivit.

"Ține-ți ușile deschise" dacă vrei să fii un negociator eficient. Nu spune niciodată "Nu", ci pune întrebări, cum ar fi: "dacă am fi de acord cu propunerea dumneavoatră, ce ați fi dispuși să ne oferiți în schimb ?...". Întrebările deschise descuie multe uși.

Evită exprimarea unui dezacord - mai bine pune-i oponentului tău o întrebare deschisă. Atunci când un negociator face o afirmație cu care nu ești de acord,

nu vei realiza foarte mult dacă îi spui că se înșală. În timp ce îi explici de ce nu are dreptate, el se va gândi cum să se apere, poate prin aducerea în discuție a unor aspecte nesemnificative, sau poate atacându-te. Este mult mai eficient pentru tine să pui întrebări deschise despre fondul problemei cu care nu ești de acord, aceasta fiind o ocazie pentru el fie să-ți demonstreze că afirmația sa este adevărată (situație în care îți poți schimba opinia fără să faci figură proastă), fie să demonstreze că propria lui afirmație este falsă (situație în care poate retracta fără să se simtă umilit).

Întrebări care trebuie puse și întrebări care nu trebuie puse

Iată câteva exemple de întrebări care nu trebuie puse:

- Mă ascultați ?
- Vorbiți serios ?
- Credeți că sunt prost ?
- Asta este ultima voastră ofertă ?

Acestea sunt întrebări care induc tensiune, fiind foarte posibil să ducă la o îndepărtare de la obținerea unui acord rapid sau chiar la încheierea definitivă a tratativelor.

Iată și câteva exemple de întrebări corespunzătoare, care ar trebui puse :

- Ce criterii folosiți ?
- Care sunt prioritățile voastre ?
- Cum ați calculat aceste cifre ?
- Ce părere aveți despre aceste aspecte ?

Aceste întrebări ajută la obținerea unor informații, pentru că au o structură care, în mod normal, necesită răspunsuri dezvoltate și nu doar niște răspunsuri simple, de tip „Da" sau "Nu". Utilizând cuvinte de genul "ce", "de ce", "când", "cum", "unde" și "cine" îi inviți pe ceilalți negociatori să se explice și să-și prezinte dorințele.

În situațiile în care pui întrebări deschise, este esențial să ai grijă ce limbaj folosești. "Cum ai ajuns la această concluzie ?" îl va face pe celălalt negociator să-ți dea detalii folositoare asupra raționamentului său. Pe de altă parte, "Crezi că sunt prost ?", de altfel o întrebare pe care ai putea fi foarte tentat s-o pui, va provoca o reacție de apărare emoțională contra-productivă, și nu-ți va aduce nimic folositor.

RECAPITULAREA

Înainte de a formula orice răspuns la o propunere detaliată, este o idee foarte bună să faci o recapitulare a propunerilor pe care le-au făcut ceilalți. Fie le ceri chiar lor să facă acest lucru, fie o poți face chiar tu, subliniind orice implicații și atitudinea lor (nu a ta) față de acestea.

Recapitularea este un obicei pozitiv, putând să folosească la:

- Simplicarea aspectelor complicate
- Redirecționarea tratativelor care s-au îndepărtat de la subiect
- Îi reasigură pe oponenți că sunt luați în serios
- Îți lasă timp de gândire

ARGUMENTELE, PRINCIPIILE ȘI OPINIILE NU POT FI NEGOCIATE

Putem negocia doar propunerile și, de aceea, o dezbatere este mai eficientă dacă îi informează pe negociatori despre ce vor ceilalți, pentru că propunerile lor se vor referi la aceste dorințe. Nu putem negocia "adevărul" sau "falsitatea" opiniei cuiva, valorile, principiile sau opiniile, căci dacă am face-o, nu am ajunge în altă parte decât la o dispută.

MIȘCAREA

Dacă trebuie să se ajungă la un acord, părțile implicate într-o negociere trebuie să se miște de la soluția

preferată actuală către o altă soluție acceptabilă. Problema negociatorului este cum să realizeze acest lucru - cum să fie sigur că o mișcare din partea lui va provoca o mișcare echivalentă și de cealaltă parte. Principalele motive de mișcare sunt tentațiile (beneficiile încheierii unui acord) și sancțiunile (penalizări în cazul neîncheierii acordului). Aceste forțe pot fi explicite (atrăgându-se atenția asupra consecințelor acordului sau dezacordului) sau implicite.

Negocierea este motivată și de interesul propriu. Oamenii negociază pentru că cealaltă parte le oferă un avantaj sau o sancțiune. Dacă aceste elemente nu există, atunci nu există nici negociere. Dacă ești mulțumit cu un *status quo* - să nu ai nimic de negociat și să nu vrei să oferi nimic - atunci nu vei negocia.

Oricât de hotărâte ar fi părțile pe pozițiile lor și oricât de umilitor ar fi să negociezi, nu ar fi implicate în negociere dacă nu ar dori să se miște înainte, spre o înțelegere.

BLOCAJUL

Blocajul poate apărea atunci când ambele părți se bazează doar pe strategia de a nu se abate câtuși de puțin de la poziția lor până când celălalt nu face o primă mișcare în acest sens. Dacă ambele părți adoptă această metodă, atunci nu va exista nici o șansă ca lucrurile să evolueze.

De ce nu ar vrea o parte să negocieze ? Pentru că s-ar putea să fie o stare tensionată și o lipsă de încredere. Una din părți ar putea considera că interesele sale sunt foarte bine servite dacă nu se produce nici o schimbare și dacă se menține situația existentă. Numai dacă ajung la concluzia că o altă soluție posibilă ar putea aduce o îmbunătățire sau că ar putea micșora dezavantajele posibilelor consecințe ale situației actuale, atunci vor dori să negocieze.

De ce se mai poate evita compromisul ?
Pentru că această mișcare ar putea fi interpretată ca o slăbiciune. Dacă refuzi să-ți schimbi poziția destul de mult timp, cealaltă parte ar putea să se "predea" în final; totuși, există posibilitatea ca negocierea să eșueze complet.

Negociatorii lipsiți de experiență pot cădea în capcana cedării prea multor lucruri mult prea repede, ceea ce ar avea ca rezultat un acord nesatisfăcător, sau, dimpotrivă, să nu cedeze nimic, și atunci nu se încheie nici un acord.

Echilibrarea fermității și flexibilității
Toți negociatorii se confruntă cu o dilemă: cum să sugerezi flexibilitate în cerințele tale de început fără să cedezi ? În momentul în care faci o mișcare, există pericolul ca o mișcare să-i urmeze alteia până când îți vei da seama că nu mai ai nimic de negociat și că nu mai ai ce mișcare să faci. Mai puțin de jumătate din negociatori nu fac nici o mișcare. Aceștia încearcă să intimideze, cu intenția de a-l forța pe celălalt negociator să cedeze sau cu speranța că va face acest lucru. Totuși, negociatorii eficienți ascultă și urmăresc semnale.

URMĂRIREA SEMNALELOR

Orice negociere are cel puțin două soluții la aceeași problemă - o soluție care întrunește condițiile tale și o soluție care întrunește condițiile celeilalte părți. Sarcina ta strategică este să ajungi la o soluție comună, care va fi, aproape cu siguranță, diferită de ambele soluții cu care au început negociatorii. De aceea, urmărește semnale, sau semne, ale dorinței de a lua în considerare o modificare.

Comportamentul emiterii de semnale îți pune la dispoziție o metodă de a manevra mișcările cu încredere.

Un semnal este un mijloc prin care părțile își exprimă dorința de a negocia ceva. Dar este mai mult decât atât: implică bunăvoință numai dacă și cealaltă parte și-o manifestă și dacă nu este considerată ca un prim pas pe alunecosul drum al predării.

Avantajele unui comportament emițător de semnale

- Poate fi folosit să spargă ciclul unei dispute circulare
- Îți permite să faci noi propuneri fără să fii văzut că cedezi
- Comportament binecunoscut pe care îl folosim mereu - nimic nou de învățat

Ce sunt semnalele ?

Semnalele sunt calificări atașate unei declarații. De exemplu:

- Prețurile noastre obișnuite sunt ...
  (Dar avem prețuri speciale pentru situații speciale)
- Va fi extrem de dificil ...
  (Dar nu în mod necesar imposibil)
- Nu dorim să fim blocați în această afacere
  (Avem nevoie de o clauză de scăpare)

Negociatorul sugerează posibilitatea unui acord dacă propunerea celeilalte părți va fi amendată în vreun fel. Este o invitație făcută celeilalte părți de a se mișca. Deși propunerea de față este inacceptabilă, ar putea fi negociabilă dacă ar fi făcută sub altă formă.

RĂSPUNSUL LA SEMNALE

Semnalele dau indicii asupra posibilităților de mișcare dacă, și numai dacă, celălalt negociator răspunde pozitiv la semnale. În acest punct, categoria răspunsului este crucială. Bineînțeles, dacă celălalt negociator îl atacă pe cel care a emis semnalul, poți fi sigur că vor aluneca spre dispută:

- Nu-mi pasă de prețurile tale obișnuite
- Deci, după ce o oră ai pretins că este imposibil să

schimbi contractul, acum spui că poate fi modificat

- Ori accepți complet afacerea, ori nu facem nici o afacere

Recapitularea semnalelor

Cel mai eficient mod de a răspunde la un semnal este de a confirma ce ai auzit făcând o recapitulare a ceea ce ți s-a spus - chiar dacă nu vezi, deocamdată, în ce fel îți poate folosi acel semnal - și încurajând, apoi, cealaltă parte să dezvolte aluziile făcute, punând întrebări deschise despre respectivul semnal.

De exemplu:

- În ce condiții ați putea lua în considerare alte prețuri decât cele de pe listă ?
- Cum am putea face să reanalizați acest subiect ?
- Cum v-am putea face cunoscute temerile noastre de a rămâne blocați în acest contract ?

Acest tip de întrebări deschise pot arăta dorința de a obține mai multe detalii și care sunt condițiile pe care ei sunt dispuși să le îndeplinească.

Totuși, lansarea de semnale nu duce în mod absolut la un acord, nici nu rezolvă un conflict, dar deschide negocierii soluții posibile și conduce la posibilitatea încheierii unui acord. Semnalele duc la propuneri - ele reprezintă puntea dintre dezbatere și încercările de negociere.

AMÂNAREA

Ori de câte ori este posibil, în această situație ar trebui să iei o pauză pentru a analiza ce ai aflat atât despre dorințele celuilalt negociator, cât și despre reacțiile sale inițiale la prezentarea dorințelor tale. Pe scurt, ar trebui să revii la faza inițială pentru a-ți pregăti mișcarea către faza propunerii. Nu este chair așa de greu pe cât se pare să iei o pauză. Foarte puține negocieri pe probleme importante sunt prevăzute să se desfășoare

doar într-o singură reuniune, iar majoritatea negociatorilor sugerează folosirea unei pauze normale între ședințele de negocieri.

REZUMAT PENTRU ELEMENTELE DE SEMNALIZARE

- Sunt aceste semnale favorabile unei avansări în negociere ?
- Ce semnale trebuie să faci pentru a-ți arăta dorința de a avansa ?
- Dacă au fost ignorate, cum ai putea să le repeți ?
- Care este motivul pentru care celălalt negociator nu reacționează? Încrederea, sau lipsa acesteia?
- Testează-le lipsa de reacție printr-un mesaj care să îi oblige să reacționeze
- Dacă tot nu ai nici un răspuns, atunci poți:
  - să suspenzi negocierea
  - să le ceri să solicite dreptul de a-și revizui opiniile
- Evită să faci doar tu concesii în speranța că vor reacționa, pentru că doar așa le este satisfăcută intransigența
- Ascultă-le declarațiile calificate și ne-absolute referitoare la poziția lor, sau referințele pe care le fac la inhibițiile lor
- Cere-le să expună mai pe larg implicațiile lor (cea mai bună mișcare a lor este să se asigure că vei răspunde)
- Răspunde pozitiv, dar vag. De exemplu: "Sunt întotdeauna pregătit să iau în considerare sugestiile constructive pentru a face ca propunerile mele să fie acceptate cât mai mult"

Nu uita !

- ignorarea semnalelor duce la prelungirea dezbaterilor
- ascultă mult și vorbește puțin
- răspunde și reacționează pozitiv
- răsplătește semnalele, nu intransigența

Greșeli curente care trebuie evitate

- Să ignorari semnalele
- Să înaintezi ca răspuns la intransigență
- Să nu explorezi implicațiile unui semnal
- Să nu reacționezi pozitiv la un semnal

REZUMAT AL ELEMENTELOR PENTRU DEZBATERE

Evită următoarele:

- Persiflarea
- Întreruperea
- Atacul
- Învinuirea
- Vorbitul prea mult
- Reducerea la tăcere
- Sarcasmul
- Amenințarea

Folosește următoarele:

- Ascultatul
- Punerea de întrebări în vederea clarificării
- Recapitularea neutră (și scurtă) a problemelor
- Cererea de a-și justifica soluția pe baza unei analize punct-cu-punct (fii atent la semnale)
- Nu te implica în explicațiile lor
- Caută indicii despre prioritățile lor și testează-le fermitatea pozițiilor
- Căutarea și furnizarea de informații

Greșeli curente care trebuie evitate

- Să pui întrebări închise (variantă de răspuns doar "da" sau "nu")
- Să nu asculți
- Să lansezi dispute pentru a "câștiga"
- Să nu faci rezumate
- Să faci din țânțar, armăsar

5

FAZA TREI: CUM SĂ PROPUI

INTRODUCERE

Vei fi pregătit să faci o propunere atunci când vei putea recapitula ce vrea celălalt negociator și când îl vei fi informat despre ce vrei tu. În timpul pregătirii pe care ți-ai făcut-o, ai identificat temele și ceea ce dorești. Acum trebuie să te gândești la dorințele celuilalt negociator și, dacă este posibil, la ordinea priorității lor.

DORINȚE

Dorințe concurente

În momentul în care își prezintă dorințele, este posibil ca negociatorii să-și divulge și pozițiile de intrare, informații cruciale pentru tine. Prin compararea dorințelor lor cu ale tale și punctelor de intrare respective, poți vedea dintr-o singură privire dacă aveți dorințe comune, care din dorințele tale sunt în competiție directă cu ale lor și care din dorințe, luate în parte, nu sunt contestate de nici unul dintre voi.

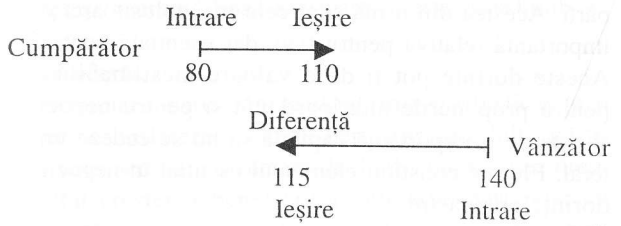
Limbajul propunerilor

Propunerea inițială a oponentului tău va fi prezentarea poziției sale ideale. Poți analiza flexibilitatea poziției sale prin expresii de genul: "Țin să insist asupra.../ Speram să ..."

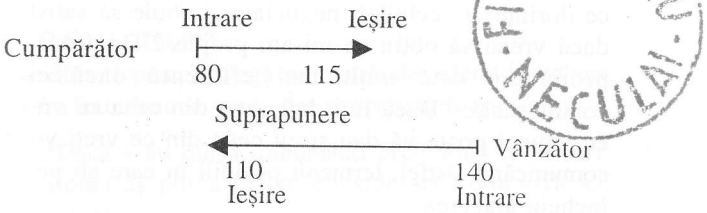
Puncte de intrare și de ieșire diferite

În mod normal, dorințele au diferite puncte de intrare și de ieșire, iar întrebarea este dacă există sau nu o suprapunere a punctelor voastre de ieșire (vezi diagrama de mai jos). De exemplu, dacă suma maximă pe care cumpărătorul o va plăti este mai mică (nu se suprapune cu) decât suma minimă pe care o poate accepta vânzătorul, atunci este foarte puțin probabil să se ajungă la o înțelegere, doar dacă nu-și schimbă amândoi punctele de ieșire. Faptul că punctele de

intrare sunt diferite nu este important - negociatorii vor adauga o oarecare distanță de punctul pe care intenționează să-l stabilească



NU SE FACE AFACEREA



FINTINA RU · NECULAI

AFACERE POSIBILĂ

Dorințe concurente și dorințe compatibile

Dorințele concurente domină deseori negocierile. Tu dorești un preț mare, cumpărătorul dorește un preț mic; tu preferi să-ți limitezi pierderea, ei preferă ca tu să accepți pierderea rezultată.

Dorințele sunt compatibile atunci când este în folosul ambelor părți să se ajungă la o înțelegere - ambii doriți o politică sigură care să funcționeze bine, care să vă permită să vă apărați salariații.

Existența dorințelor compatibile poate ajuta la reconcilierea diferențelor existente între dorințele concurente. Prin mișcarea de negociere a dorințelor se poate evita un blocaj, în special atunci când negociatorii semnalează acordul în dorința compatibilă de mare prioritate.

Apariția unor noi aspecte în dezbatere
Aspectele noi, apărute prin intermediul dezbaterii, pot fi acelea pe care nu le-ați luat în considerare până acum sau acelea care sunt doar în interesul celeilalte părți. Acestea din urmă sunt cele mai folositoare, de o importanță relativă pentru tine, dar esențială pentru ei. Aceste dorințe pot fi de o valoare inestimabilă atât pentru propunerile ulterioare, cât și pentru negociere și este de o importanță capitală să nu se cedeze unilateral. Ele pot constitui elementul esențial în negocierea dorințelor noastre.

Ce este o propunere ?
O propunere este o încercare de răspuns la întrebarea: ce dorințe ale celuilalt negociator trebuie să satisfac dacă vreau să obțin ce mi-am propus ? De aceea, o propunere este mult mai eficientă dacă este condiționată: "Dacă îmi dați ceva din ceea ce vreau eu, atunci poate vă dau și eu ceva din ce vreți voi", comunicând, astfel, termenii posibili în care ați putea încheia afacerea.

Cele două elemente ale propunerii
O propunere este formată din două elemente: condiția și oferta. Condiția reprezintă ceea ce vrei tu să obții de la celălalt negociator, iar oferta reprezintă ce ai putea oferi în schimb.

Fă propunerile la modul condițional
Propunerile sunt mai eficiente dacă sunt condiții "Dacă ... atunci": "Dacă ții cont de propunerile mele, atunci voi ține și eu cont de ale tale".

O propunere condiționată îți va oferi un avantaj, lăsându-ți loc de mișcare în următoarele etape ale negocierii. Dacă faci o concesie atunci când se fac propuneri, negocierea va fi mult mai dificilă.

Doar condiția
O propunere care constă doar într-o condiție îi impune celuilalt negociator să cedeze. Aserțiunile de genul "Vei plăti în avans" pot produce jignire prin caracterul său abrupt și aparenta lipsă a oricărei oferte în schimb.

Doar oferta
O propunere care constă doar într-o ofertă este o concesie unilaterală făcută cererilor celeilalte părți. "Vă vom acorda o reducere de 15%" poate avea drept rezultat creșterea beneficiilor celeilalte părți, dar cu siguranță va provoca și alte cereri. Dacă dai 15% pentru nimic, atunci ce vei mai ceda atunci când vei fi supus unei presiuni reale ?

VAG SAU CLAR ?
Condiția ta poate fi vagă sau clară, dar oferta ta trebuie să fie întotdeauna vagă, dar exprimată foarte ferm:

- "Dacă v-ați putea îmbunătăți programul de livrări, atunci aș putea lua în considerare comenzile cu volum minim"
- "Dacă vă îmbunătățiți programul de livrări cu trei zile, atunci aș putea lua în considerare comenzile cu volum minim"

De ce trebuie ca propunerile de oferte să fie întotdeauna vagi ?
De ce ? Pentru că atât timp cât nu este foarte clar ce propunere va fi considerată acceptabilă, este necesar să ai o anumită flexibilitate. Faptul că oferta este vagă face exact acest lucru - îți lasă loc de mișcare fără să fii nevoit să cedezi. Te oferi să "reflectezi/analizezi/apreciezi" în ce măsură pot fi îndeplinite cerințele celeilalte părți, sau te-ai putea oferi să "găsești o cale de rezolvare" a uneia dintre cerințe.

Grad de flexibilitate ?
Flexibilitatea este măsura în care ești pregătit să te abați

de la propunerea pe care ai făcut-o inițial. Prea puțină flexibilitate poate da impresia că nu dorești să negociezi deloc, determind cealată parte să abandoneze definitiv negocierea. Pe de altă parte, o flexibilitate prea mare poate semnala că nu ții prea mult la poziția ta și nu vei fi luat în serios. Soluția este păstrarea unei flexibilități suficiente pentru a-ți putea revizui poziția atunci când este nevoie.

CUM SĂ FACI O PROPUNERE

Prezintă-ți propunerea, apoi taci. Nu întrerupe nicicum tăcerea - ai putea sfârși prin a face concesii care nu sunt necesare sau ai putea distrage atenția de la propunerea făcută. Liniștea îl va pune pe celălalt negociator sub tensiune. Tu ai luat inițiativa - depinde acum de ei să-și justifice opinia că propunerea ta este inacceptabilă.

Propunerea ori/ori

Aceasta este o variație care are anumite avantaje. Dându-i celeilalte părți posibilitatea de a alege între două opțiuni, reduci considerabil posibilitatea ca ei să accepte sau să respingă instantaneu și, în funcție de alegerile pe care le fac, vei dobândi o cunoaștere mai aprofundată a poziției lor.

RĂSPUNSUL LA O PROPUNERE

Nu aștepți un "Da" la o propunere, și chiar dacă primești un "Da" ca răspuns la o propunere pe care ai făcut-o, tot mai rămâne mult de lucru. În acest caz, ți se va cere să specifici conținutul exact al ofertei vagi pe care ai făcut-o. O replică pozitivă la propunerea ta sugerează că cealaltă parte este cel puțin interesată în explorarea schimbării pe care tu ai sugerat-o.

Folosește întrebări pentru a răspunde la o propunere

Întrebările sunt modul cel mai eficient de a răspunde la o propunere condiționată, fie pentru a afla condiția, fie pentru a descoperi detalii ale unei oferte vagi, ori pentru a clarifica anumite ambiguități sau aspecte care nu au fost înțelese.

- "Pentru o reducere aș solicita o creștere substanțială a volumului"
- "La ce volum vă gândiți ?"

Fă un rezumat al propunerii

Indiferent dacă propunerea ți se pare acceptabilă sau nu, încearcă să o recapitulezi. Nu trebuie să-ți închipui că o discuție vagă asupra propunerii o face să fie acceptabilă, pentru că nimic nu este acceptat până când nu spui tu că s-a acceptat.

Ferește-te să spui "Nu"

Cea mai frecventă greșeală pe care o fac oamenii este aceea de a spune "Nu" de fiecare dată când nu sunt de acord cu ceva. Asta nu înseamnă că nu ar trebui să spună niciodată "Nu" - există situații când "Nu" este suficient - dar un răspuns negativ instantaneu este, de cele mai multe ori, contra-productiv. S-ar putea considera că nu ai acordat suficientă atenție propunerii lor (amintește-ți necesitatea respectului reciproc). În plus, un "Nu" instantaneu dă suficiente informații pentru a face deosebirea între un "Nu" absolut, în sensul de "niciodată", și un "Nu" relativ, în sensul de "poate, dacă survin unele modificări".

Nu răspunde imediat

De fapt orice răspuns - fie că este unul negativ sau este o contra-propunere - poate trimite un semnal greșit: de exemplu, că ești interesat doar de propria-ți soluție și nu-ți pasă, câtuși de puțin, de contribuția celuilalt negociator.

Cum să primești o propunere: un rezumat

Nu întrerupe: o concesie gratuită poate apărea oricând la sfârșitul propunerii și ai putea s-o pierzi sau ai putea crea un antagonism. Nu respinge niciodată o propunere din primul moment.

PROPUNEREA ALTERNATIVĂ

O propunere alternativă este un răspuns la propunerea de schimb de cerințe pe care v-a făcut-o celălalt negociator. Ea urmează unei analize și explorări a ceea ce s-a propus, punând întrebări și ascultând, referitor la conținutul propunerii respective. Este o propunere alternativă, mai degrabă, decât o contra-propunere directă sau care ar putea duce la un conflict, pentru că ea combină, atunci când este posibil, elemente ale celuilalt negociator cu soluția pe care ai propus-o tu.

Exemplu - propunerea ta alternativă

Dacă se face o propunere sub forma unei întrebări, de exemplu o reducere de 15% pentru o mărire nespecificată a comenzii, atunci înseamnă că ei se gândesc "probabil să dubleze" comanda. De vreme ce principiul reducerii prețului în funcție de volumul comenzii este acceptat, îngrijorarea ta poate fi legată de faptul că ai putea să le faci o reducere de preț și apoi să vezi că nu se materializează acea mărire a comenzii. În plus, ți se va părea că acea reducere de 15% este prea mare. După ce ai analizat propunerea și ai apreciat cât este de convenabilă pentru tine, ai putea face o propunere alternativă, cum ar fi:

"Dacă vă angajați prin contract să luați un volum mai mare cu 150% în cursul următoarelor 12 luni, atunci aș fi dispus să analizez posibilitatea acordării unei reduceri de 10%".

Exemplu - răspunsul celuilalt negociator

Este posibil să fii dispus să accepți o mărire a volumului mai mică de 150%, să acorzi o reducere mai mare de 10% și să amendezi condiția retrospectivă. Acest lucru i-ar putea determina pe ceilalți să facă o propunere alternativă, cum ar fi:

"Dacă ne faci o reducere de 10% la facturile curente până când ajung la nivelul comenzilor de anul trecut,

și apoi 15% pentru tot ce urmează după acest nivel, atunci sunt pregătit să accept propunerea finală de 15% reducere".

CALEA DE MIJLOC

Undeva la mijloc, între cele două propuneri alternative există o soluție care așteaptă să fie descoperită.

În general, negociezi lucruri care au o valoare mai mică pentru tine decât pentru ei. De exemplu, când îți este sete, dai bani pentru ceva de băut. În acel moment, banii valorează pentru tine mai puțin decât un mijloc de a-ți domoli setea. Dacă nu ar fi așa, ai păstra banii și nu ți-ar mai păsa de sete; pentru persoana care are băuturile, banii tăi valorează mai mult decât băutura. Dacă nu, atunci ar păstra băuturile și nu le-ar păsa de banii tăi. Baza schimbului este să dai bani în schimbul băuturii, sau băutura în schimbul banilor, și ambele persoane sunt câștigate pentru că au obținut ce au vrut din această tranzacție.

REZUMAT PENTRU PROPUNERI

- Propunerile sunt mai productive decât disputele, pentru că disputele nu pot fi negociate
- Propunerile pot face negocierile să avanseze
- Propunerile pot determina inițiativa
- Propunerile nerealiste despart negociatorii
- Întreruperea propunerilor provoacă dispute
- Propunerile trebuie să țină cont de dorințele părților
- Fii ferm cu generalitățile, de exemplu "Trebuie să avem o compensație"
- Fii flexibil în aspectele concrete, de exemplu: "Sugerăm o compensație de £10.000"
- Nu folosi un limbaj umil, cum ar fi: "Sperăm", "Dorim", „Preferăm". Folosește un limbaj hotărât, cum ar fi: "Ne trebuie", "Trebuie să avem", "Cerem"
- Expune-ți mai întâi condițiile și fii vag sau specific
- Continuă cu oferta și fii condițional

Nu uita

- Nu te plânge doar, fă și propuneri de soluții
- Începe cu propuneri realiste
- Mișcă-te cu pași mici
- Invită la răspuns

Greșeli curente care trebuie evitate

- Să te plângi dar să nu propui nimic
- Să folosești unui limbaj umil: "Aș dori", "Dorim"
- Să faci oferte necondiționate
- Să negociezi cu tine însuți înainte de a te întâlni cu cealaltă parte
- Să începi cu o propunere sau cu o ofertă nerealistă
- Să-ți schimbi poziția de o manieră incoerentă
- Să-ți învăluiești propunerile în perifraze
- Să întrerupi o propunere
- Să consideri că propunerea celuilalt negociator este "beton" și să nu încerci să negociezi

6

FAZA PATRU: TRANZACȚIONAREA

INTRODUCERE

Tranzacționarea implică efectuarea unor schimburi - să dai ceva pentru a primi ceva în schimb. Este faza din negocieri unde se vede dacă rezultatul procesului este unul pozitiv sau negativ - ambele părți trebuie să fie foarte atente la ce fac pentru a evita să facă anumite concesii nefavorabile.

Există un număr de tehnici pe care un negociator le poate folosi pentru a ajunge la un acord favorabil intereselor lor.

O tranzacție stabilește termenii exacți pe care te vei baza

O tranzacție este o soluție specifică la problema negocierii: care acord este favorabil pentru amândoi ? O tranzacție stabilește termenii exacți pe care îi propui pentru a ajunge la un acord, fie legat de un singur element, fie pentru toate elementele.

Tranzacționările sunt întotdeauna condiționale

Un principiu fundamental al tranzacționării este să faci orice ofertă la modul condițional. Nimic nu se acordă gratuit - pentru orice se oferă, trebuie să se primească ceva în schimb.

METODA DE TRANZACȚIONARE

Toate tranzacțiile trebuie să fie exprimate într-un format comun:

- Dacă tu ... atunci eu

De exemplu: "Dacă tu ești de acord cu asta ... atunci cu voi fi de acord cu asta".
Cuvintele cheie sunt "Dacă ești de acord cu asta...". Fără această condiție, celălalt negociator ar putea accepta propunerea ta fără să ofere altceva în schimb.

În mod similar, natura și specificul schimbului pe care îl sugerezi va semnala valoarea pe care tu o acorzi ofertei tale. De asemenea, îi va arăta celuilalt negociator că nu ești dispus să cedezi nimic decât dacă nu face și el, la rândul lui, un efort similar. Fără să aplici această abordare condiționată, ceilalți pot considera că orice concesie pe care o faci este, de fapt, un drept al lor sau că l-au câștigat datorită aparentei forțe a poziției lor.

Dacă ... atunci - capcană

Nu toate modurile în care se spune "Dacă ... atunci" sunt automat folositoare. De exemplu, dacă spui "Dacă *noi* suntem de acord cu cererea voastră, atunci sunteți și *voi* de acord cu a noastră ?". Deși pare că se utilizează formatul "Dacă ... atunci", aceasta este o întrebare, și nu o afirmație. Tranzacționarea stabilește costul acordului cu cealaltă parte și nu pune doar o întrebare închisă care ar putea invita la un răspuns negativ sau o dispută prelungită.

CONDIȚIE ȘI OFERTĂ

Ca și propunerea, tranzacționarea este formată dintr-o condiție plus o ofertă. Condiția va specifica exact ce dorești de la celălalt negociator, dacă ești dispus să incluzi în oferta ta vreuna din dorințele specifice ale celuilalt.

Spre deosebire de propunere, o tranzacție este formată dintr-o condiție precisă și o ofertă precisă. În tranzacție nimic nu este vag.

Folosind metoda expusă, o tranzacție va fi ceva de forma: "Dacă ești dispus să limitezi compensațiile pentru daune la £35.000, atunci vom elibera o notă de credit pentru aceasta sumă pentru contractul anului următor".

Folosește condiția și oferta împreună

O condiție, pur și simplu, este de fapt un ultimatum și de aceea este foarte posibil să fie tratată în mod

nefavorabil. Pe de altă parte, o ofertă, pur și simplu, este un dar și este foarte probabil să dea naștere unei cereri suplimentare. Numai o ofertă condiționată și precisă, în formatul specific de "Dacă tu ... atunci eu" poate oferi siguranță acordului fără ca tu să cedezi.

Începe întotdeauna cu condiția

Atunci când prezinți o ofertă revizuită, nu trebuie să uiți să combini fiecare din ofertele ulterioare cu o condiție corespunzătoare. Negociatorii sunt uneori atât de atenți la cum să-și redacteze și să-și prezinte cât mai bine oferta revizuită, încât uită de condiții.

Orice încercare ulterioară de a introduce aceste condiții va fi tratată, probabil, cu suspiciune de cealaltă parte implicată. Fie că nu vor dori să ia în serios această condiție - în fond, ai făcut deja oferta - fie că o vor considera drept o încălcare a convenției.

Prin urmare, trebuie întotdeauna să începi cu condițiile și atunci te vei găsi în poziția de a face tranzacții în funcție de cerințele pe care le-ai declarat.

O TRANZACȚIE ESTE SPECIFICĂ – CAUTĂ ACORDUL

Atunci când tranzacționezi, de fapt cauți un acord. Un răspuns "Da" la o tranzacție înseamnă că afacerea este acceptată. Dacă într-o tranzacție există ceva vag, atunci nu s-ar mai putea face distincția între tranzacție și propunere. Poți spune "Da" unei tranzacții și să închei negocierea în condițiile propuse. Când spui "Da", accepți atât condițiile, cât și oferta.

"Da" încheie negocierea

Atunci când faci tranzacția nu mai există nici o ambiguitate referitor la ce dai și la ce primești în schimb. Dacă ei spun "Da", atunci negocierea este încheiată și, în ceea ce privește schimbul oferit, nu mai rămâne nimic de făcut decât să semnați contractul.

RĂSPUNSUL LA O TRANZACȚIE

Răspunsul tău la o tranzacție va fi în funcție de acceptarea sau neacceptarea ofertei fără o negociere ulterioară.

Dacă alegi s-o accepți, atunci va trebui să-l informezi pe celălalt negociator de decizia ta în orice mod acceptat din punct de vedere al culturii. În general, este suficient să spui "De acord" sau orice alte cuvinte cu acest sens.

Contra-oferta condiționată

Dacă oferta oponentului tău nu poate fi acceptată în forma curentă, atunci cel mai bun răspuns pe care poți să-l formulezi este să faci o contra-ofertă condiționată, conținând termenii amendați. Contrazicerea este un răspuns slab, pentru că vă readuce în mijlocul fazei de dezbatere și este prea puțin probabil să aibă ca rezultat o tranzacție revizuită. Totuși, te poți întoarce la faza de dezbateri pentru a explora posibilitățile de mișcare - punând întrebări suplimentare sau căutând semnale referitoare la zone posibile de renegociere.

Contra-oferta imediată

Se întâmplă destul de des ca negociatorii să propună contra-oferte care să amendeze reciproc ultimele oferte condiționale, fără prea multe dezbateri suplimentare referitoare la meritele cauzelor lor. Contra-ofertele imediate sunt acceptabile în faza de tranzacționare, iar ceea ce este foarte bun la ele este că direcționează negocierea către concluzia finală.

SCHIMBUL DE PROPUNERI

Un schimb de propuneri pot accelera o cursă către o tranzacție acceptată. Ușurința cu care negociatorii alunecă de la o propunere (ofertă condiționată vagă) către o tranzacție (ofertă condiționată specifică) face deseori ca o negociere să avanseze destul de repede către o comandă definitivă. În momentul în care

negociatorii sunt pregătiți să tranzacționeze, aceștia au deja destule cunoștințe despre ceea ce poate fi acceptat și cât de departe pot merge pentru a negocia ceea ce vor.

SOLUȚII LA PROBLEME DE TRANZACȚIONARE

- Dacă oponenții nu acceptă tranzacția ta, amintește-ți că disputele pro sau contra sunt deseori ineficiente
- Dacă îți resping oferta, cere-le să-ți prezinte varianta lor
- Dacă tu respingi oferta lor, încearcă o contra-ofertă care să schimbe condițiile sau oferta, sau ambele, în favoarea ta
- Reiterează-ți dorința de a ajunge la un acord

Contrazicerea este o greșeală frecventă

Cea mai frecventă greșeală este aceea de a continua să aduci argumente împotriva propunerilor cu care nu ești de acord. Făcând acest lucru, pierzi ocazia să faci o propunere alternativă - în special una care să includă și elemente ale propunerii originale făcute de negociator - pentru a avansa către faza de tranzacționare.

În loc să nu fii de acord, în speranța deșartă că se vor răzgândi doar datorită argumentelor tale, îi poți face să se miște de la propunerea lor actuală oferindu-le o tranzacție precisă. Aceasta ar putea lua forma următoare: "Dacă renunțați/amendați/schimbați condițiile sau oferta în modul următor, atunci eu îmi voi îmbunătăți/ adapta/ schimba oferta în modul următor."

Blocajul

Așa cum o propunere poate debloca o dezbatere blocată, tot așa, o tranzacție poate debloca o propunere blocată.

NEGOCIEREA UNOR ASPECTE DIVERSE

Atunci când există dezbateri asupra mai multor aspecte, amintește-ți următoarele două principii:

- Nimic nu este convenit până ce nu se ajunge la un asupra tuturor aspectelor
- Toate elementele sunt legate între ele

Abordează afacerea ca pe un întreg
Primul principiu îl garantează pe al doilea. Un acord "bucată-cu-bucată", pe aspecte izolate, te pot lăsa în criză de spațiu de negociere când ajungi la elementul următor. În acest moment, problema ta va fi cum să câștigi spațiu pentru problemele care au mai rămas de discutat fără să renunți. Pe de altă parte, mergând cu toate elementele odată, ai posibilitatea să păstrezi negocierea deschisă până la acoperirea tuturor elementelor.

Nimic nu este convenit până ce nu se ajunge la un acord asupra tuturor aspectelor
Așadar, referindu-te la un acord pe problema 1 ca fiind unul provizoriu, poți folosi problema 1 (sau oricare alta) ca un mijloc de depășire a unui dezacord provenit din problema 6.

De exemplu:
"Se pare că nu putem progresa în această problemă (6) așa cum se prezintă acum, dar dacă revedeți problema 1 și îmi dați voie să fac o propunere referitoare la amândouă, cred că vom putea găsi un mijloc de avansare". Faptul că se va obiecta, spunându-ți-se că problema 1 a fost convenită, îți va permite să reamintești celuilalt negociator acceptarea ta provizorie, așa cum s-a și stabilit, a problemelor anterioare. Nu uita: "Nimic nu este convenit până ce nu se convine asupra tuturor aspectelor".

În nici într-un caz nu trebuie să fii convins că un acord provizoriu asupra elementelor de pe o listă închide ușa oricăror reanalizări a problemelor respective atunci când apare un blocaj într-o problemă ulterioară. În faza de tranzacționare, toate aspectele, convenite sau nu, trebuie să fie legate între ele.

Negociind fiecare element în parte, poți fi obligat să faci concesii asupra fiecărui punct în parte. Când vei ajunge la stadiul de a negocia problemele rămase, te poți găsi în situația de a nu mai avea nimic de tranzacționat.

În această situație, va trebui fie să abandonezi orice speranță de a mai ajunge la un acord, și să suporți toate consecințele care decurg de aici, fie să ceri un sfat autorizat pentru a-ți îmbunătăți oferta, și atunci vei suporta criticile inevitabile ale colegilor tăi.

REZUMAT PENTRU TRANZACȚIONARE

- Regula fermității absolute - nici un fel de excepții, niciodată: "Orice ofertă trebuie să fie condiționată"
- Hotărăște ce ceri în schimbul a ceea ce oferi
- Plasează acest lucru la începutul propunerii tale
- Ține toate problemele într-un tot unitar și fă o mișcare în schimbul unei condiții noi sau avansează într-o nouă direcție
- Fii pregătit să readuci în discuție orice element care a fost deja "stabilit" dacă ai nevoie de spațiu de negociere atunci când ești sub presiune sau te afli într-un punct mort.

Nu uita

- Amintește-ți de "Dacă tu ... atunci eu"
- Nu ceda niciodată ceva pe nimic
- Avansează în condițiile tale
- Păstrează toate elementele într-un întreg

Greșeli curente de evitat

- Să faci oferte necondiționate
- Să ceri permisiunea de a ceda făcând propuneri sub formă de întrebare: „Dacă eu ... atunci tu ?"
- Să uiți să-ți expui condițiile
- Să nu faci separarea ofertei de condiții cu comentarii explicative
- Să tranzacționezi problemele pe rând
- Să nu faci legătura între o mișcare într-o problemă cu o mișcare în altă problemă

Posibilități de tranzacționare

- Ei obțin ceea ce vor în condițiile tale
- Tu obții ce vrei în condițiile lor
- Fiecare obțineți câte ceva din ceea ce doriți în condițiile celuilalt

7

ACORDUL

INTRODUCERE

Există două presiuni împotriva cărora trebuie să lupte un negociator. Prima derivă din acea nesiguranță fundamentală a negocierii: să nu știi niciodată cu siguranță dacă te afli undeva în apropierea punctului de Ieșire al celuilalt negociator. Prin urmare, amâni să iei vreo decizie referitor la ceea ce se oferă la un moment dat, pentru că te gândești că ai putea obține mai mult. Cealaltă presiune te forțează să ajungi la un acord înainte ca celălalt negociator să aibă posibilitatea să te "împingă" mai mult către limita ta de Ieșire.

IMPORTANȚA TEHNICILOR DE ÎNCHIDERE

Negociatorilor neexperimentați li se pare întotdeauna greu de știut când, sau cum să încheie un acord. Prin urmare, deseori continuă negocierile prea mult și, în cadrul procesului, riscă să cedeze puncte în aparență "minore". Totuși, atunci când privim în ansamblu, acestea ar putea constitui o concesie suplimentară importantă. Această situație poate fi evitată prin folosirea tehnicilor de închidere prezentate mai jos.

Deseori este dificil să termini o negociere

Nu îți place să spui "Da" în cazul în care poți îmbunătăți și mai mult actuala ofertă a celuilalt negociator; dar nici nu îți place să continui să spui "Nu" în cazul în care ei propun ceva pe care tu ai prefera să nu îl aduci în discuție. Așadar, eziți.

Să te hotărăști când să închizi

Este mult mai ușor să înveți cum să închizi decât când să închizi.

Luarea deciziei de a închide faza tranzacționării este o problemă de judecată, deoarece se întâmplă foarte rar ca ambele părți să ajungă simultan la limitele de i eșire respective.

Credibilitatea închiderii tale determină modul în care celălalt negociator va reacționa la ea, pentru că nu știu cât de aproape te afli tu de limita ta.

Închizând, vei face cunoscut celeilalte părți că nu intenționezi să-ți îmbunătești oferta actuală și este în interesul lor să ajungă la un acord cu tine.

Totuși, poate fi periculos să încerci să închizi prea devreme: în momentul în care ți-ai prezentat oferta finală, iar aceasta a fost respinsă, te poți găsi în situația ca, mai târziu, să faci concesii mult mai costisitoare, plus că va trebui să faci acest lucru în condiția în care încercarea ta de a închide prea devreme ți-a afectat credibilitatea.

Ai obținut ceea ce ai dorit ?
Cel mai bine este să urmărești sfatul de a termina atunci când simți că ai realizat ceea ce doreai. Tărăgănând lucrurile pentru a obține mai mult, se poate întâmpla să apară ceva care să pună în pericol întreaga afacere.

Nu te grăbi să fii de acord
Nu este prea înțelept pentru tine nici să te grăbești să fii de acord, pentru că cealaltă parte a oferit pe neașteptate, sau se pare că a oferit, ceva care îți satisface și cele mai îndrăznețe visuri. Reacția ta le poate atrage atenția asupra faptului că au fost prea generoși sau îi poate face să tragă concluzia că ceea ce primesc nu este atât de valoros pe cât au crezut ei că este. Prin urmare, s-ar putea să caute un mijloc de a retrage oferta respectivă sau, dacă deja totul a fost stabilit, ar putea crea dificultăți în realizarea ei.

ALEGEREA UNEI METODE DE ÎNCHIDERE

Sunt mai multe metode de închidere (detaliate mai jos), dar două dintre ele - închiderea cu concesia finală și închiderea rezumativă - par să fie cel mai des utilizate.

Închiderea cu concesia finală
Închide faza de tranzacționare propunând o concesie condiționată pentru încheia acordul final. Dar, trebuie să analizezi foarte bine nivelul concesiei oferite: dacă este prea mare, atunci oponenții tăi vor considera că poți fi constrâns să cedezi și mai mult; dacă este prea mică, ar putea fi considerată mult prea nesemnificativă pentru a putea determina acceptarea.

Închiderea rezumativă
Amintește-i celuilalt negociator concesiile pe care le-ați făcut amândoi și subliniază modul benefic în care acestea au contribuit la ajungerea la un acord. Apoi, fă un rezumat a ceea ce s-a convenit și cât de mult s-a înaintat, apoi solicită încheierea acordului în termenii pe care i-ai propus tu.

Fă-l să realizeze măsura efortului pe care l-ați depus amândoi în această negociere și subliniază posibilitatea încheierii unui acord reciproc avantajos. Această metodă este deosebit de folositoare în situațiile în care progresul a fost dificil.

Închiderea cu o amânare
Fă un rezumat ca mai sus și propune o întâlnire ulterioară pentru ca fiecare negociator să poată evalua avantajele încheierii unui acord în condițiile actuale. Spefică peste cât timp va avea loc reîntâlnirea (ore, zile sau săptămâni).

Această amânare va oferi celuilalt negociator suficient timp pentru a face o judecată amănunțită asupra implicațiilor acceptării/respingerii acordului propus.

Închiderea "că dacă nu ..."
Fă un rezumat ca mai sus și solicită o decizie la o anumită dată, prezentând explicit și consecințele (pentru ambele părți) care decurg din neîncheierea acordului.

Acesta este, bineînțeles, un ultimatum: "Acceptă oferta, că dacă nu ... !" și este foarte posibil să provoace ostilitatea celeilalte părți.

Închiderea "ori/ori"

Aceasta este o metodă foarte bună dacă ești la limitele bugetului. Îi prezinți celuilalt negociator un set de alternative, iar ei vor alege liber una dintre ele.

ACORDUL POATE FI PERICULOS!

Acordul cu ceea ce se oferă este ultimul pas în procesul de negociere. Este punctul final pentru care luptă orice negociator. În momentul în care îți dai seama că îl poți atinge, te simți eliberat de tensiunea procesului de negociere și deseori treci printr-o stare de euforie. Acesta este un moment foarte periculos. Oamenii cred deseori că s-a stabilit ceva, când de fapt nu este așa. Fii pe fază! Fii atent la detaliile a ceea ce stabilești.

Fii de acord cu ceea ce ai stabilit

Este absolut esențial ca ambele părți să fie de acord cu ceea ce au stabilit fiecare înainte de a se ridica de la masa negocierilor, și ca acordul să fie înregistrat într-o formă convenabilă. Acesta este un mod de a preîntâmpina confuziile ulterioare, dezacordul și ostilitatea.

Fiecare problemă care a fost supusă negocierii trebuie să fie rezumată, iar rezumatul trebuie să fie convenit de ambele părți. Trebuie definiți foarte clar orice termeni care ar putea da naștere la interpretări (de exemplu, termenii generalizați, cum ar fi: rezonabil, adecvat, suficient etc.)

Pentru negocierile mai puțin oficiale, trebuie trimisă o scrisoare de documentare a acordului cât mai curând posibil după încheierea negocierilor.

DEZACORD ÎN INTERPRETARE

Consecințele care derivă din neconfirmarea a ceea ce s-a convenit, chiar și cu persoane pe care le cunoști și în care ai încredere, pot fi dezastruoase. Orice formă de dispută care apare mai târziu, sau chiar în timpul implemetării acordului negociat, poate implica o lipsă de profesionalism din partea ta, chiar dacă ești absolut nevinovat. Celălalt negociator se poate lupta pe interpretarea acordului fixat și pe care de-abia ulterior l-a văzut că este în defavoarea lui. Indiferent dacă vor fi puse cu voce tare sau nu, vor apărea întrebări de ambele părți referitoare la buna-credință și adevăratele intenții ale celeilalte părți.

Încercarea de a convinge pe cineva că a fost, într-adevăr, de acord cu ceea ce, în final, s-a dovedit a fi o clauză dezavantajoasă în contract, chiar dacă argumentele sunt incontestabile, îi vor produce acestuia resentimente puternice. Pe de altă parte, și tu poți rămâne cu bănuiala că au încercat să profite de tine, și nici una din aceste două situații nu este favorabilă relației voastre.

Clauzele trebuie să fie clarificate complet în faza de negociere

Pentru a evita posibilitatea unei discordii ulterioare, înainte de a te ridica de la masa negocierilor confirmă, în detaliu, tot ceea ce ați stabilit și clarifică orice punct care ar putea da naștere unor potențiale dispute ulterioare.

Negociază ceea ce ați convenit

Dacă rezumatul a ceea ce tu ai crezut că a fost convenit dă naștere vreunui conflict, atunci este necesar să redeschizi negocierile până când ajungeți la un acord.

Faptul de a nu reuși să ajungeți la un acord total înainte de demararea afacerii este la fel de dezastruos ca și încercarea de a derula o afacere care nu a fost deloc convenită.

REZUMAT PENTRU ÎNCHIDERE ȘI ACORD

- Hotărăște-te unde și când intenționezi să te oprești
- Este credibil ? Este prea curând ?
- Oponenții au semnalat sau identificat că o ofertă îmbunătățită din partea ta asupra vreunui element va implica un acord asupra întregului set de elemente ? (Dacă nu, trebuie să le afli toate obiectivele înainte de a mai negocia și alte oferte). Dacă "Da", aplică metoda concesiei finale
- Continuă cu închiderea rezumativă și apoi încearcă închiderea cu concesie finală, sau invers
- Dacă faci "oferta finală", ești serios sau este un bluff ? Amintește-ți, o ofertă finală este cu atât mai credibilă cu cât este mai oficială, cu cât este mai importantă persoana care o face și cu cât sunt mai multe persoane, cu atât propunerea este mai specifică și cu atât este mai potrivit momentul pentru acceptare. Bluffarea "ofertelor finale" poate distruge credibilitatea atât a negocierilor actuale, cât și a celor ulterioare. Nu încerca să forțezi o "ofertă finală" sub presiune emoțională
- Ține minte: închiderile "amânate" sau cele cu "dacă nu..." comportă un risc mai mare decât "concesia finală" și "inchiderea rezumativă" (și închiderea "ori/ori")
- Dacă închiderea a fost reușită: ce s-a convenit ?
- Detaliază acordul
- Fă o listă cu punctele de explicații, clarificări și interpretări
- Încearcă să nu-i lași să plece până ce nu veți fi înregistrat un rezumat al acordului
- Dacă este vreo neînțelegere asupra vreunui acord considerat deja finalizat, reia negocierile până ce se va ajunge din nou la un acord
- Dacă acordul este oral, trimite o notă scrisă oponentului tău, imediat după ședință, în care îi expui ceea ce crezi tu că s-a convenit

Greșeli curente care trebuie evitate

- Incapacitatea de a termina tranzacționarea
- Să faci concesii în euforia momentelor închiderii
- Aprecierea eronată a ofertelor finale
- Concesii de închidere necondiționate
- Să faci concesii de închidere foarte mari
- Să nu faci o recapitulare a ceea ce s-a stabilit
- Să faci amenințări necorespunzătoare, folosind închiderea "că dacă nu..." sau închiderea "ori/ori"
- Să nu înregistrezi ceea ce s-a convenit într-o formă acceptabilă
- Să încerci să "înșeli" atunci când înregistrezi acordul convenit

FINTINARU NECULAI

8

STILURI DE NEGOCIERE

INTRODUCERE

Nu negociem într-un vid. Doar pentru că se întâmplă să fim implicați în luarea unei decizii, nici unul dintre noi nu trebuie să ajungă la tranzacționare. Ai putea să încerci să mă forțezi să capitulez. Nici unul dintre noi nu trebuie să creadă în "echitate". Ai putea să încerci să mă exploatezi prin tehnici de vânzare "istețe", sau profitând de ignoranța mea, sau amenințându-mă cu consecințe îngrozitoare dacă îți rezist.

Ce se poate întâpla atunci când negociatorul, persoana care este dispusă să negocieze pentru a ajunge la un acord, nimerește peste cineva care nu vrea să facă acest lucru ?

Dimensiunea stilului

Negociatorii se împart în două categorii; cei care vor să obțină ceva și să nu dea nimic în schimb (negociatorii ROȘII) și cei care preferă să dea ceva pentru a obține ceva (negociatorii ALBAȘTRI).

Dimensiunea stilului este una continuă, având la un capăt negociatorii Roșii agresivi, iar la celălalt capăt negociatorii Albaștri afirmativi.

Negociatorii Roșii consideră că negocierea merge foarte bine pentru ei dacă:

- Consideră toate negocierile ca fiind activități cu un singur sens
- Câștigă prin dominare
- Consideră că "mai mult pentru ei" înseamnă "mai puțin pentru tine"
- Folosesc bluff-uri, "trucuri murdare" și constrângerea pentru a obține ceea ce vor, așa cum vor
- Primesc ceva și nu dau nimic în schimb

Negociatorii Albaștri apreciază că negocierile sunt favorabile ambelor părți dacă:

- Consideră toate negocierile ca fiind activități pe termen lung
- Reușesc prin cooperare
- Consideră că "mai mult pentru tine" înseamnă "mai mult pentru ei"
- Evită tehnicile de manipulare
- Tratează interesele fiecărei părți folosind schimburi negociabile
- Dau ceva pentru a primi ceva

În practică, întâlnirea dintre un Roșu și un Albastru se poate solda cu diferite tipuri de rezultate.

Tipuri de rezultate

Un negociator poate fi făcut să se supună prin intimidare de către un negociator Roșu, cu un stil evident agresiv.

Negociatorul care se supune dă ceva fără a primi ceva în schimb - cedează ceea ce vrea să obțină celălalt negociator și nu primește nimic în schimb. Doresc atât de mult să se încheie acordul, încât își sacrifică propriile dorințe pentru a securiza acordul. Se tem de eșec mai mult decât se tem de exploatare.

Uneori, un negociator poate obține ceva fără să dea nimic în schimb, trișând și ascunzându-și intențiile Roșii.

Aceste persoane sunt negociatori Roșii nedeclarați. Ei îi exploatează pe ceilalți fie premeditat, fie din întâmplare - pur și simplu, nu pot rezista tentației de a obține ceva fără să dea nimic în schimb.

În funcție de context, poți avea comportamente diferite. De exemplu:

- Ori de câte ori faci o concesie, ești supus
- Ori de câte ori faci o cerere unilaterală, fără să oferi nimic în schimb, ești agresiv

- Ori de câte ori exploatezi pe cineva pentru că nu poți rezista tentației, ești un trișor
- Ori de câte ori faci doar propuneri condiționale (DACĂ tu ... ATUNCI eu) dai dovadă de hotărâre

Prin urmare, ai nevoie de o metodă de negociere care să cuprindă toate aceste elemente ale stilurilor Roșu și Albastru. Totuși, trebuie să recunoști că, în timp ce la unii oameni predomină unul sau altul din stiluri (nu este deloc dificil să identifici un negociator agresiv), majoritatea oamenilor cu care vei negocia nu vor avea întotdeauna un comportament care să pună imediat în evidență stilul pe care îl au și, deseori, pot trece foarte repede de la un stil la altul, în funcție de situație.

NEGOCIATORII AGRESIVI DIFICILI

Trebuie să fi observat, cel puțin uneori, că aproape toți negociatorii sunt dificili într-o anumită măsură - nu sunt de acord cu soluția ta și se încăpățânează să insiste pentru propria lor soluție. De cele mai multe ori reușim, totuși, să ne păstrăm calmul.

Dar suntem puși uneori în situația de a negocia cu oameni care aleg să se poarte într-un mod foarte dificil, în ciuda iritației noastre temporare provocate de faptul că ne-am dat seama că nu sunt deloc entuziasmați de soluțiile noastre. Aceste persoane sunt, de obicei, agresive, nemanierate și amenințătoare.

Problema este că tu vrei să negociezi, iar ei nu vor. Soluția lor este să le dai tot ceea ce vor fără să primești nimic în schimb.

Rupe legătura între victorie și intimidare

Nu toți negociatorii se comportă agresiv, pentru că știu că cel supus se supune, de fapt, agresiunii. Mulți dintre ei se comportă agresiv pentru că, de fapt, confundă agresivitatea cu rezistența. Aceștia adoptă un comportament agresiv pentru că nu cunosc altă metodă

care să le aducă ceea ce doresc. Și, pentru că observă că ceilalți cedează la agresivitatea lor, ajung la concluzia că agresivul câștigă și, prin urmare, devin agresivi ori de câte ori doresc ceva.

De aceea, trebuie să rupi legătura dintre victorie și intimidare. Dacă nu faci acest lucru, supunerea ta va face să crească numărul celor care câștigă prin intimidare.

Trebuie să găsești un mijloc de a le atrage atenția și de a le face cunoscute două lucruri:

1. Că nu te vei supune intimidării, constrângerii sau amenințării lor și
2. Că singurele două modalități prin care vor obține ceva de la tine constau fie în:

- Meritele cauzei lor
  fie în
- Să ofere ceva în schimbul a ceea ce vor de la tine

Dacă soluția lor este una valoroasă (undeva ai greșit), atunci nu are sens să încerci să aperi ceea ce nu trebuie să fie apărat - acest lucru nu va face altceva decât să le alimenteze agresivitatea. Modul în care reabilitezi situația depinde de context dar, cu siguranță, dorința declarată de a îndrepta lucrurile constituie un pas minim spre realizarea acestui lucru.

De exemplu, un client iritat poate fi calmat dacă:

- Îți ceri scuze pentru stresul pe care i l-ai provocat
- Îi vei spune că vei asculta ceea ce au de spus
- Îi vei spune că intenționezi să îndrepți situația

În cazul în care soluția lor nu are nici un merit (ceea ce implică, totuși, ca tu să asculți ceea ce au de zis), sau dacă ei nu arată nici cea mai mică dorință de face un schimb, atunci nu va trebui, sub nici o formă, să te lași intimidat .

Potrivire ?
Atunci când te confrunți cu un negociator dificil, poți adopta și tu același comportament, dar este riscant.

Pericolul este ca negociatorul agresiv să creadă doar că și tu ești agresiv (nu percepe mesajul tău referitor la merite sau la realizarea unui schimb) și ajunge la concluzia că este nevoie de încă un "imbold" pentru a te forța să te supui. El își intensifică presiunea, iar tu faci la fel.

De aici apare riscul unei dispute de genul "cine a început primul", care blochează avansarea în negocieri, pentru că răspunsul se pierde în ceața derutantă a insultelor reciproce, amenințărilor și controverselor.

Rezultatul final depinde de ce se întâmplă imediat după replica ta.

Replica ta a fost dată în dorința de a evita supunerea la presiunea agresivității, dar, când faci așa, trebuie să lași o poartă larg deschisă alternativei de rezolvare a situației prin negociere. "Nu așa trebuie să se întâmple" este o idee foarte simplă pe care trebuie s-o avem tot timpul în minte.

Contrast ?
La fel de riscant este să adopți o tehnică inversă, pentru că un răspuns amabil la agresiune poate fi perceput de către negociatorul dificil ca o dovadă a supunerii tale și o justificare a agresivității lui.

În loc să răspunzi cu amabilitate la lipsa lor de maniere și la comportamentul lor abuziv, tu ar trebui:

- Să vorbești mai încet decât ei
- Să vorbești mai rar decât ei
- Dă-le voie să te întrerupă - dar fă o pauză de câteva secunde de fiecare dată după ce termină

- Nu te lăsa antrenat în cursa periculoasă a cuvintelor grele
- Nu te lăsa târât într-un atac împotriva motivelor expuse
- Evită să te aperi
- Ignoră toate amenințările

Bineînțeles, răspunsurile contradictorii ca acestea pot face să apară riscul unei interpretări greșite, pentru că ai putea fi considerat ca fiind supus. Dar impresia contrară depinde de ce altceva mai faci în cadrul tehnicii tale contrastive.

În momentele în care le câștigi atenția - ceea ce înseamnă că va trebui să faci acest lucru de mai multe ori - trebuie să le repeți că niciodată nu te vei supune presiunilor, ci doar meritelor cauzei lor sau principiului schimbului.

Pentru ca un stil contrastiv să aibă impact, este absolut esențial ca tu să răspunzi imediat, pozitiv și la subiect, fără să ții cont de insultele pe care ți le-au adus, la toate mișcările de tranzacționare pe care le fac. Acest lucru este foarte important. Dacă îți întârzii răspunsul, sau dacă răspunzi "cu jumătate de gură", asteptând, parcă, să te pedepsească pe tine pentru greșelile lor, impactul mesajului tău va fi foarte mult periclitat. Acest lucru este și mai important în situațiile în care oponenții dau un mic semnal de schimbare a atitudinii lor chiar în mijlocul acțiunilor agresive.

În ceea ce privește mișcările Roșiilor, nu vei câștiga nimic dacă nu le răspunzi "nu". Trebuie să le amintești, de câte ori este cazul, cele două condiții în care vei fi de acord cu o soluție prezentată de ei (meritele acestei soluții și schimbul de soluții).

Mesajul tău Albastru va prevala în cele din urmă (este singurul mod în care pot face afaceri cu tine).

Pentru a te ajuta să rămâi pe linia de plutire, ceea ce este cel mai dificil și te solicită cel mai mult, amintește-ți că a fi ferm nu este sinonim cu abuzul de țipete, amenințări și intimidare. Fermitatea este bazată pe soliditatea absolută și pe durabilitatea scopului tău.

CUM SĂ PROCEDEZI CU NEGOCIATORII ROȘII NEDEZVĂLUIȚI

Cea mai mare problemă este că majoritatea negociatorilor Roșii nu încep cu intenția de a te înșela (deși, bineînțeles, unii o fac). Majoritatea cazurilor în care vei avea de a face cu un Roșu nedezvăluit și care va încerca să te înșele sunt cazurile în care aceștia sunt, de altfel, persoane cinstite, dar care, pur și simplu, nu pot rezista tentației de a face acest lucru. Oportunitatea de a trișa apare pe nepregătite și, aflați față în față cu un "furt" sigur, cedează tentației.

Oportunitatea de a trișa

Un Roșu nedeclarat și un Albastru pot fi foarte ușor confundați. Adevărul este că nu știi niciodată dacă un negociator are de gând să te exploateze. Nici ei înșiși nu-și dau seama exact cum vor reacționa dacă li se va oferi ocazia să te exploateze.

Acest lucru reprezintă un dezavantaj pentru tine, dar este un dezavantaj care este parte integrantă a procesului de negociere. Dacă ceva este convenabil pentru tine, atunci este dezavantajos pentru altcineva - nici ei nu știu dacă tu nu vei fi tentat să trișezi. Nimeni nu știe, cu siguranță, cum va reacționa cineva atunci le va apărea o ocazie să trișeze - în toți există potențialul de a fi tentați să fim un Roșu ascuns în anumite circumstanțe, și, aproape cu siguranță, toți am cedat cândva ispitei.

Prin urmare, oricând poți avea de-a face cu un negociator care să fie Albastru doar în aparență și care se comportă exact ca tine.

Această persoană poate intenționa chiar de la bun început să te exploateze sau s-ar putea să nu rezite tentației de a face acest lucru. Dacă intenționează să te exploateze, sunt foarte puține indicii (dacă sunt) în comportamentul lor, pentru că intențiile lor sunt ascunse în mod deliberat (de aceea și sunt nedeclarați). În ceea ce privește ultima variantă, pur și simplu nu se pot abține atunci când au ocazia, care ar putea fi și singura, de altfel. Până în acel moment, comportamentul lor este absolut cinstit, deschis, dar trec la un comportament de Roșu nedezvăluit imediat, fără să lase să se vadă ceva din acest lucru.

Motivele transformării într-un Roșu nedezvăluit

Această problemă poate apărea dacă te relaxezi și uiți să aplici principiul schimbului bazat pe condiționalitate.

Dacă tu consideri că ai de-a face un alt Albastru, ca și tine, ai putea demonstra unele tendințe de cooperare în stilul tău și astfel te expui singur la exploatare.

Dacă îți dezvălui așteptările - sau chiar interesele - considerând că este mai sigur să procedezi așa cu această persoană (care, evident, nu este un Roșu) ai putea face să apară tentația, irezistibilă pentru ei, de a profita de tine.

Dacă oferi cu neglijență ceva bazându-te pe ideea că, implicit, și ei vor face la fel, acest lucru va însemna pentru ei o invitație de a "lovi".

Exemple:

- Le desconspiri faptul că ai nevoie disperată de serviciile lor - pentru a te exploata, ei pot mări prețul de Intrare
- Le spui că ai un surplus la buget, fără nici un fel de restricții de utilizare - ei pot profita de acest lucru și vor solicita un preț mai mare, în ciuda faptului că vei face plăți anticipate

- Le mărturisești că fluxul tău de numerar este foarte slab - vor ataca insistând (cu regrete) să le plătești în avans

Majoritatea răspunsurilor date de Roșii nedezvăluiți sunt acceptate de vicitimele lor pentru că este mult mai ușor să fii un Albastru supus, în special pentru că un Roșu nedezvăluit își învăluie, de obicei, răspunsurile astfel încât să te convingă de faptul că sunt nevinovați.

Cum să testezi un Roșu cu semnale

În general, prin a nu fi niciodată atât de naiv încât să crezi că este mai sigur să-ți expui punctele slabe și prin a nu renunța niciodată la aserțiunea Albastră că totul, dar totul, este dat la schimb și că nimic, dar nimic, nu se cedează pe gratis.

Printre tehnicile pe care trebuie să le folosești se numără și emiterea de semnale pentru a testa existența unor intenții Roșii la persoane care ar putea fi tentate să trișeze.

Semnalele sunt mișcări albastre. Un semnal abordează o problemă strategică foarte importantă pentru toți negociatorii: Cum putem indica dorința noastră de a face o mișcare fără să se considere că cedăm ? Semnalele indică dorința de a ne gândi la o formă de mișcare doar dacă acea mișcare nu este interpretată ca o cedare.

- Cerând o compensare totală, semnalezi că dorești *ceva* în compensare
- Respingând o cerere ca fiind imposibilă, semnalizezi că ar fi *contrar politicii normale*
- Respingând un principiu general, semnalezi dorința de a discuta aspecte specifice, atunci când este posibil acest lucru

Cheia este în modul în care îți răspunde celălalt negociator. Dacă îl resping, atunci au fost desconspirați ca fiind adepți ai stilului Roșu. Dar chiar dacă răspund

pozitiv la semnalul tău, tot nu poți fi sigur de ei. Dacă întrebările lor vizând o mai bună clarificare a lucrurilor te fac să dezvălui mai mult decât ai fi făcut-o în cazul în care ai fi avut un răspuns pozitiv din partea lor ?

Pe scurt, orice ar părea că sunt, nu poți fi niciodată absolut sigur că sunt niște Albaștri sinceri sau niște Roșii deghizați.

Faptul că răspund la semnalele tale îi poate desconspira ca fiind Roșii (vor să obțină ceva și să nu dea nimic în schimb) dar nu va dovedi, fără nici o urmă de îndoială, că nu sunt Roșii ascunși care, cu șiretenie, ar putea obține de la tine ceva fără să-ți dea nimic în schimb atunci când le-ai oferit șansa.

Principiul schimbului

Ceea ce faci în cursul negocierilor poate fi vital pentru rezultat. Nu trebuie să fii întotdeauna victima stilului Roșu. Răspunsul la un comportament de tip Roșu stă chiar în modul în care tu aplici principiul schimbului.

Oricare dintre noi are o parte Roșie, pentru că dacă cineva ne oferă ceea ce dorim pe gratis, cu siguranță că vom lua ceea ce ni se oferă, iar acesta este, cu siguranță, un comportament de tip Roșu. Atunci când primin ceva fără să dăm nimic, nu are loc nici un schimb.

Acum să presupunem că facem o propunere care constă doar în a enunța ce dorim, fără a oferi nimic în schimb celuilalt negociator.

Care este natura propunerii noastre ? Cu siguranță doar un adept al stilului de negociere de tip Roșu încearcă să obțină ceva fără să dea nimic !

Cei mai mulți dintre noi au o latură supusă, de tip Albastru, pentru că există, cu siguranță, ocazii în care am oferi ceva fără să așteptăm nimic în schimb.

Motivația noastră în această situație (dragoste, frică, oboseală, altruism etc.) nu are nici o relevanță acum.

Acum să presupunem că facem o propunere care constă doar într-o ofertă (care le dă celorlalți ceea ce doresc) și nu cerem nimic de la celălalt negociator.

Care este natura acestei propuneri ? Cu siguranță a unui negociator supus, de tip Albastru, care, printr-o concesie, face un cadou gratuit dând ceva fără să ceară nimic în schimb ! Iar când dăm ceva pe nimic, nu are loc nici un schimb.

Totuși, aceste tipuri de propuneri identifică de la sine un Roșu agresiv sau un Albastru supus. Luate separat, nu sunt de nici un ajutor unui negociator - cererile unui Roșu provoacă resentiment, dacă nu chiar rezistență, ofertele unui Albastru provoacă exploatare.

Principiul schimbului combină cererile Roșii cu ofertele Albastre și, împreună, formează baza unei negocieri temeinice.

Combinarea condiției și ofertei într-o propunere condiționată va face ca negociatorul Albastru să fie total protejat, oricare ar fi stilul de care se va lovi la masa de negocieri - deschis, ascuns sau supus.

Acest lucru va fi și mai bine înțeles dacă facem o analogie foarte simplă: sodiul și clorul, luate în parte, sunt otrăvitoare pentru om, dacă sunt înghițite separat, dar atunci când sunt înghițite împreună (sarea) constituie, de fapt, fundamentul vieții.

Un stil combinat ?

Gândiți-vă la propunerea asertivă condiționată ca la un stil Mov (ceva Roșu și ceva Albastru - proporțiile fiind în funcție de termenii afacerii propuse).

Propunerile condiționale formate din condițiile Roșii

și oferta albastră formează o apărare Mov împotriva oricăror intenții Roșii, indiferent dacă sunt deschis agresive sau ascuns amenințătoare.

Impunerea condiționalității le face cunoscut că nu pot obține ceea ce vor de la tine dacă nu obții și tu ceea ce vrei de la ei.

Principiul schimbului formulat condițional:

- Blochează intenția agresivilor Roșii de a te intimida și de a te supune, atât timp cât îl aplici
- Nu îl exploatează pe supusul Albastru, pentru că fiind obișnuiți să dea fără să primească nimic, primesc și ei ceva în schimb prin intermediul ofertei tale condiționale
- Îi paralizează pe Roșii ascunși, pentru că dacă vor răspunde provocării lansate de principiul schimbului (trebuie să obții ceva în schimbul a ceea ce le oferi lor), vor trebui să-și desconspire intențiile Roșii de a "obține ceva fără să dea nimic", lucru pe care un Roșu nedezvăluit nu îl poate face
- Este acceptat, cel puțin în formă dacă nu și în conținut, de negociatorii Albaștri pentru că și ei aplică același principiu Mov, al schimbului, în cursul negocierilor lor

FINTINARU · NECULAI ·

REZUMAT PENTRU STILURI DE NEGOCIERE

- "Mai mult pentru mine înseamnă mai puțin pentru tine" este un stil Roșu
- "Mai mult pentru mine înseamnă mai mult pentru tine" este un stil Albastru
- Negociatorii Roșii agresivi iau totul și nu dau nimic în schimb
- Negociatorii Albaștri supuși, dau totul și nu cer nimic în schimb
- Negociatorii Roșii nedezvăluiți obțin cu tact ceva fără să dea nimic în schimb
- Negociatorii Albaștri asertivi dau ceva și obțin ceva în schimb
- "Leacuri" împotriva celor cu stilul Roșu agresiv:
  -captează-le atenția
  -spune-le că nu te lași intimidat
  -acordul este posibil numai dacă se bazează fie pe meritele cazului, fie pe principiul schimbului
- Aplică principiul Mov, al schimbului, pentru toate propunerile (DACĂ tu ... ATUNCI eu) pentru a te proteja de negociatorii Roșii nedezvăluiți

Greșeli curente care trebuie evitate

- Să fii inflexibil
- Să te supui unui comportament Roșu agresiv
- Să nu reușești să testezi răspunsurile la semnale date de Roșii nedezvăluiți
- Să uiți să combini condițiile Roșii cu ofertele Albastre

9

ROLUL STRATAGEMELOR

INTRODUCERE

Pentru foarte multe persoane, negocierea înseamnă "trucuri murdare", stratageme și manevre care sunt deseori confundate cu tactica. Totuși, majoritatea sfaturilor referitoare la subterfugii și trucuri nu sunt de nici un folos.

În timp ce învățatul despre metodele manipulative de negociere are ceva lăudabil în el - pentru că orice experiență de negociere în afaceri îți va arăta la cât de multe subterfugii ai fost supus - rafinarea abilităților tale de manipulare nu este deloc recomandabilă. Dar pentru că negocierea este o interacțiune neregizată fără reguli, fără apeluri și reveniri, la prima vedere se pare că o abordare manipulativă este una dominantă și ceva la care trebuie să aderi foarte repede dacă vrei să te descurci bine.

Problema este că metodele manipulative pot fi contra-productive dacă faci confuzie între ceea ar vrea unele persoane să-ți facă în timpul unei negocieri cu ceea ce trebuie să înveți tu să le faci.

Toate cărțile, casetele video și seminariile care ne învață despre manipularea tactică au cel puțin trei lacune:

- Uiți care este stratagema potrivită pentru situația respectivă
- Aplici o stratagemă greșită în raport cu situația
- Situația nu a fost prinsă în program

Acest lucru te-ar putea lăsa în pană de idei atunci când încerci să dezvolți un plan de negociere sau când încerci să conduci o negociere.

Oare un capitol referitor la stratagemele manipulative contrazice ceea ce s-a spus mai sus ? Nu în acest context. Este o diferență între identificarea unora dintre stratagemele manipulative, care pot fi folosite împotriva ta și încurajarea ta de a deveni un negociator manipulator.

O stratagemă pe care ai identificat-o în timpul unei negocieri este o stratagemă neutralizată. Mai mult chiar, faptul că tu îți dai seama că încearcă să te manipuleze ar trebui să te avertizeze în privința intențiilor Roșii pe care le are celălalt negociator.

Rolul stragemelor manipulative

Toate stratagemele manipulative au un singur scop, acela de a influența percepția pe care o ai referitor la puterea lor în comparație cu a ta.

Percepția ta asupra puterii lor și așteptările tale asupra unui posibil rezultat al negocierii sunt legate împreună:

- Cu cât percepi că puterea lor față de tine este mai mică, cu atât crezi mai mult că rezultatul negocierilor va fi favorabil pentru tine
- Cu cât percepi că puterea lor față de tine este mai mare, cu atât crezi mai puțin că rezultatul negocierilor va fi favorabil pentru tine

Negociatorii manipulativi încearcă să-ți influențeze percepția relativă la puterea lor în raport cu a ta, pentru că, făcând acest lucru, poate influența în mod direct ceea ce speri tu să rezulte în urma negocierilor.

Dacă tu percepi că puterea ta este:

- Inexistentă în situația dată, este foarte probabil că vei ceda (ceea ce se întâmplă de fiecare dată când mergi într-un magazin să cumperi ceva)
- La fel cu a lor, atunci vei negocia
- Copleșitoare, atunci vei impune ca propunerile tale să fie respectate (la ce bun să mai negociezi dacă ei nu au nici o opțiune ?)

ETAPELE MANIPULĂRII

În cursul unor negocieri, toate stratagemele manipulative pot fi divizate în trei mari părți:

- Dominarea
- Formularea
- Închiderea

În general, negociatorii folosesc structura de mai sus.

DOMINAREA

În stadiul de dominare, manipulatorul muncește pentru a te domina și pentru a domina procedurile. Dacă reușește să preia controlul negocierilor în acest mod, atunci poate exercita o presiune psihologică foarte puternică asupra ta. Dacă știi că acesta este scopul său, atunci ar trebui să fii pregătit împotriva unui atac prin surprindere.

Celălalt negociator ar putea:

- Să insiste asupra pre-condițiilor înainte de a negocia

Trebuie să te decizi dacă ești dispus să accepți pre-condițiile. Poți declara că "nimic nu este absolut acceptat și nimic nu este absolut exclus", că îți va fi foarte dificil să avansezi "cu o mână legată la spate", sau că ai o contra-ofertă de pre-condiții care sunt alese special.

- Să declare că anumite elemente nu sunt negociabile

Elementele despre care se poate pretinde că nu sunt negociabile pot fi împărțite în două categorii: acelea care, într-adevăr, nu pot fi negociate și acelea care sunt motivate de o încercare de a-ți submina poziția.

În cazul în care există anumite elemente de presiune emoțională, care fac ca anumite elemente să nu poată fi negociate, poți să-ți expui opinia că acele elemente

ar trebui să fie parte integrantă a eventualului acord, dar pentru a sprijini continuarea procesului, ar fi mai bine ca acele elemente să fie lăsate deoparte, deocamdată. În funcție de progresul înregistrat în celelalte direcții, poți readuce în discuție, mai târziu, acele elemente, sub motivul că acestea reprezintă singurul obstacol care a mai rămas în calea încheierii unui acord final.

- Să încerce să stabilească unilateral agenda de lucru, ordinea problemelor și momentul la care vor fi abordate

Acapararea controlului asupra agendei (ce poate fi discutat și ordinea în care vor fi discutate problemele) este un mecanism manipulator destul de des întâlnit, și nu doar în negocieri. Diferența dintre negocieri și reuniunile de rutină asigură cel puțin un mijloc de rezistență la acest tip de manipulare.

De fapt, nimic nu poate fi cu adevărat negociat fără acordul ambelor părți, iar faptul de a fi de acord cu ce să negociezi și în ce ordine este o parte necesară a oricărei negocieri. Când un manipulator câștigă datorită acestui subterfugiu, acest lucru se întâmplă, în general, din greșeală.

- Să se comporte într-un stil Roșu agresiv

Stilul Roșu agresiv poate fi contracarat folosind metodele din Capitolul 8, la fel folosirea amenințărilor și sancțiunilor. Nu se câștigă prea mult dacă se răspunde la amenințări, mai ales cu contra-amenințări, pentru că acest lucru alimentează starea emoțională a persoanei agresive. Una din tehnicile cele mai bune de abordare a amenințărilor este să le ignori, iar în ceea ce privește ultimatumurile, pur și simplu nu le iei în seamă.

- Să respingă cu aroganță produsele tale, pe tine, afacerea ta, opiniile tale

Respingerea ta, a produselor tale, a afacerii tale, a opiniilor tale etc. este o încercare de a te înfuria sau de a te înjosi și de a diminua orice putere pe care simți că o ai. Și în această situație, amintindu-ți că scopul acestui comportament este acela de a-ți afecta percepția pe care o ai asupra balanței de puteri, poți anihila această manevră nelăsându-te afectat de nimic.

- Să încerce să te intimideze cu aparențe (birou îmbrăcat în catifea, evidența puterii, circumstanțe umilitoare pentru întâlnire, te lasă să aștepți etc.)

În ceea ce privește intimidarea prin aparențe, poți trece peste ele dacă îți amintești că "nu tot ce strălucește este aur". Exact atunci când te lași impresionat de toate aceste aparențe - acest negociator este prea bogat și prea puternic pentru ca eu să aștept prea multe de la el - faci, de fapt, cea mai mare concesie, în special dacă începi să negociezi cu tine însuți și îți cobori singur ștacheta.

FORMULAREA

În a doua etapă a negocierii, manipulatorul face tot posibilul pentru a formula afacerea în favoarea lui. Majoritatea afacerilor pot lua numeroase forme și, prin "modelarea" fiecărui aspect al afacerii, manipulatorul caută să obțină cât mai multe beneficii - de cele mai multe ori fără să dea nimic în schimb - care mai potrivit ar fi fost să fie păstrate sau schimbate pe altceva.

Unele din cele mai obișnuite stratageme sunt:

"Tip tare/tip moale"

Nu este absolută nevoie de două persoane pentru a juca aceste roluri. Foarte ușor (și mai puțin evident) aceste două roluri pot fi jucare de o singură persoană. Este de

partea ta, zice el, dar are persoane cărora trebuie să le raporteze și care nu te văd în aceeași lumină. Totuși, dacă îi dai puțin de aici, puțin de dincolo, ar avea șanse mai bune să încheie afacerea trecând peste ei.

Dacă îl crezi, poți să tai și de aici, și de acolo, și de dincolo, iar în final afacerea va lua forma unui drum cu sens unic - în beneficiul lui, nu al tău.

Poți răspunde și tu, la rândul tău, cu aceeași monedă - și tu ai niște șefi dificili pe care trebuie să-i mulțumești, deci și tu ai nevoie de ceva care să te susțină în mișcările pe care le faci.

O altă variantă ar fi să-i spui, într-o manieră glumeață, că îți este foarte cunoscută stratagema pe care o aplică și că refuzi să faci orice mișcare fără să primești ceva în schimb.

Mozaic

Forma finală este formată din bucățele mici, tăiate una câte una. Pentru că nu te pot face să dai totul dintr-o singură mișcare, te fac să fii de acord cu câte o singură mișcare, una aici, alta dincolo, iar în momentul în care vine rândul lor să facă o mișcare, îți dai seama că deja au câștigat.

Poți să aplici și tu aceeași metodă - mișcarea asta mică îi costă mai puțin, mișcarea asta mare îi costă mai mult.

Când se trece la derularea afacerii, mozaicul poate lua o formă periculoasă, numită deseori "elasticul". În acest caz, celălalt negociator încearcă să deformeze afacerea "întinzând" de condițiile cu care nu au fost de acord la momentul respectiv.

De exemplu, tu știai că au fost de acord cu plata la 30 de zile, dar ei plătesc mereu la 40 de zile. Odată cu trecerea timpului, acest "elastic" scapă de sub control

și devine un fapt oficializat, pentru că ceea ce la început a fost o mică derogare poate deveni o situație permanentă și costisitoare în contextul afacerii respective, dar și foarte greu de reglementat, pentru că precedentul a fost deja creat.

Cea mai bună soluție de evitare a acestor situații este blocarea lor imediat ce apar, indiferent de cât de mică este diferența. Dacă au fost de acord să plătească la 30 de zile, include în contract o clauză care să prevadă că în cazul în care plata nu s-a făcut la 30 de zile, se aplică penalități. Dacă nu au nici o intenție ascunsă, nu vor avea nimic împotrivă - dar dacă au, atunci ai fost avertizat.

Adăugări

Posibilitatea unei stratageme de adăugare este întotdeauna prezentă. Ai crezut că prețul cuprinde totul, dar în momentul în care ai fost de acord cu prețul, adăgirile încep să răsară ca buruienile. Dacă vrei asta, plătești în plus, dacă vrei și asta, iar trebuie să plătești în plus. Costul adevărat crește, ceea ce este și mai supărător atunci când aceste adăugiri apar de-abia mai târziu, atunci când ai nevoie de un serviciu pe care îl credeai inclus în preț.

Acesta este tehnica preferată a unui negociator Roșu nedezvăluit și poate transforma o afacere destul de profitabilă într-o posibilă licență de colectare a banilor. Cel mai bun sfat este să fii foarte atent. Cere întotdeauna să se explice clar ce este inclus exact în afacerea propusă și ce nu este inclus. "Ce primesc în schimbul banilor pe care vi-i dau ?" este un posibil antidot pentru această tehnică.

Mama răniților

Te plac foarte mult, le place și produsul tău, dar nu pot oferi prețul pe care îl ceri pentru că nu le permite bugetul. Atunci când sunt foarte convingători, îți

redimensionezi termenii tăi de Ieșire pentru a nu pierde afacerea. Și astfel, ei au obținut ce au dorit, iar tu ai obținut mai puțin decât te-ai așteptat.

Contra-ofertele sunt dificile - poți testa constrângerile, de exemplu. Dar probabil că este mai bine să hotărăști din timp: dacă poți încheia o afacere cu acest negociator, bine, dar dacă nu poți, este mult mai sigur să nu închei afacerea cu el decât să-ți modifici foarte mult punctul de Ieșire. O afacere este întotdeauna proastă dacă o faci doar din dorința disperată de a avea o comandă.

Frontul rusesc

Uneori este posibil să ți se ofere două alternative, din care una atât de îngrozitoare ("pleacă pe frontul rusesc") încât ai face (aproape) orice altceva pentru a o evita. Este o stratagemă foarte puternică, putând să te împingă până la limita minimă admisă (sau chiar dincolo de ea).

Fronturile rusești bine alese sunt foarte dificil de combătut. "Redu onorariul pentru audit, că dacă nu, organizăm licitație" este răspunsul care îi terorizează cel mai mult pe contabilii din ziua de azi. Pus în fața unei astfel de situații, îți reduci onorariul, și făcând astfel mărești posibilitatea ca aceste amenințări să se repete, pentru că și-au demonstrat eficiența.

Singura soluție posibilă este să generezi alte opțiuni pentru situațiile în care ești vulnerabil la stratagemele de tip "Frontul rusesc".

Aceste câteva exemple prezentate mai sus nu epuizează întreaga gamă utilizată de negociatorii manipulativi. Din fericire, pentru orice stratagemă există o soluție, dar cea mai bună apărare este să identifici stratagema și să-i neutralizezi impactul asupra așteptărilor tale.

ÎNCHIDEREA

În etapa finală de închidere, manipulatorul încearcă să închidă afacerea în condițiile lui. Deseori se folosește de presiunea timpului, jonglând cu un termen teoretic pe care îl aveți amândoi sau care poate fi credibil pentru tine.

Deoarece unul dintre costurile importante ale unei negocieri este timpul de care au nevoie pentru a analiza afacerea, timp în care nu mai poți face nimic altceva, posibilitatea de a vedea afacerea încheiată foarte repede este un element foarte convingător.

Dar afacerile încheiate în grabă sunt afaceri proaste. Dacă cineva te grăbește să închizi, acest lucru se poate datora faptului că afacerea le convine așa cum este acum mai mult decât îți convine ție.
De exemplu, celălalt negociator ar putea:

Să-ți ceară să împarți diferența

Acest lucru te duce la jumătatea drumului dintre voi și are o logică presantă, dar falsă. Ce compromis ar putea fi mai cinstit decât acela de a face fiecare câte jumătate din drum ? Depinde foarte mult de natura distanței dintre voi. Nu cumva manipulatorul a ajuns aici pentru că și-a umflat în mod fals poziția de intrare, pe când tu ai fost sincer și ești mult mai aproape de punctul tău de Ieșire ?

Dacă presiunea de a asigura afacerea se adaugă la stratagema "împarte diferența", atunci aceasta din urmă se poate dovedi irezistibilă. Pentru a evita această stratagemă, încearcă să lucrezi cu diferențe care nu pot fi ușor împărțite. O diferență de 10 poate fi ușor concepută ca 5 părți de fiecare, pe când o diferență de 11,3 nu poate fi împărțită atât de evident.

Să pretindă că este "acum ori niciodată"

Chiar dacă este singura șansă pe care o ai pentru a asigura afacerea, este o întrebare care merită să fie

pusă. Contextul ar putea arăta că nu este așa, dar poți analiza condițiile în funcție de ceea ce vezi. Acea întrebare este: De ce ? Răspunsurile pe care ți le vor da ceilalți ar putea constitui un indiciu asupra credibilității afirmației lor.

Să te amenințe cu închiderea "că dacă nu ... "
Ecouri ale Frontului rusesc aplicate fazei de închidere. Depinde de conținutul părții "că dacă nu..." din amenințare. Dacă este credibilă, atunci trebuie să faci o alegere. Poate că deja ai generat niște opțiuni în timpul procesului de negociere care să îți permită acum să negociezi ? Cu cât ai mai multe opțiuni, cu atât ești mai tare pe poziție.

Identificând stratagemele posibile (și sunt mult mai multe decât cele enumerate mai sus), poți învinge încercarea de a-ți influența opiniile. Dacă știi ce are de gând să facă, este mult mai ușor fie să:

- Replici (fiecare stratagemă are o alta în replică)
- Ignori (orice stratagemă este atenuată dacă este ignorată)

Dacă opiniile tale nu sunt influențate de negociator, atunci te poți concentra foarte ușor pe negociere.

REZUMAT PENTRU STRATAGEMELE MANIPULATIVE

- Toate stratagemele au și o contra-stratagemă
- O stratagemă identificată este o stratagemă neutralizată
- Stratagemele trebuie să fie evitate în interesul unor relații de lungă durată
- Stratagemele încearcă să-ți influențeze percepția asupra puterii celorlalți negociatori
- Așteptările tale în ceea ce privește rezultatul final sunt influențate de percepția ta asupra puterii celorlalți negociatori
- Fii atent la modificările apărute în percepțiile tale
- În care din cele trei etape de găsești: dominare, expunere sau închidere?

Greșeli curente care trebuie evitate

- Stratagemele, manevrele, trucurile murdare și necinstea

NEGOCIEREA DISPUTELOR DIFICILE

INTRODUCERE

Disputele îndârjite nu pot fi rezolvate prin negociere - de aceea și sunt îndârjite. Dar nu toate disputele - chiar și cele mai ascuțite - trebuie să devină de nerezolvat. Depinde de ce fac părțile din momentul în care disputa este recunoscută.

Este o continuă fugă de cedare atunci când ne găsim într-o dispută, ajungându-se până la folosirea violenței pentru a-i forța pe ceilalți să cedeze. Dar există multe alte alternative la violență. Chiar părțile pot încerca să rezolve disputa prin discuții particulare, negociere, mediere și rezolvarea problemei. În acest scop, ele pot face apel la terți particulari pentru arbitrare sau pentru un ordin de decizie.

În afară de terții particulari mai sunt și organismele publice - judecătorii, agenții guvernamentale și internaționale - care pot găsi o cale pașnică de rezolvare a disputei. În plus, toți semnatarii Cartei Națiunilor Unite au fost de acord să accepte restricții asupra dreptului lor, de altfel inalienabil, de a rezolva disputele într-un mod violent.

Cele trei componente ale rezolvării unei dispute sunt puterea, drepturile și interesele. În acest context, puterea înseamnă constrângere. Drepturile sunt standarde independente de corectitudine susținute de lege sau de convențiile sociale. Interesele sunt percepute ca nevoi, îngrijorări și temeri. Aceste componente sunt toate omniprezente, găsindu-se în toate disputele.

Majoritatea disputelor dintre părți private sunt rezolvate pe cale amiabilă, fără a se face uz de chemarea în justiție sau de violență. Timpul consumat

pentru rezolvarea pașnică a unei dispute - unul din costurile majore ale unei negocieri, de exemplu, este timpul afectat - este de mult mai puțin costisitor decât cel consumat în cazul în care s-ar ajunge în justiție sau la violență.

Anumite domenii de afaceri au relații în care disputa este aproape endemică. În construcții, de exemplu, antreprenorii principali scad foarte mult prețurile pentru lucrul în sub-antrepriză (utilizând deseori stratageme de tip Roșu agresiv); sub-antreprenorii, pentru a obține un profit cât mai mare, trec foarte repede peste aspectele referitoare la calitate (folosind stratagemele de tip Roșu nedezvăluit); antreprenorii principali, pentru a evita fraudele, întârzie plățile sub-antreprenorilor până în momentul în care au verificat totul; pentru a supraviețui, sub-antreprenorii își fac treaba superficial. Rezultatul este o industrie împănată cu plângeri de muncă suplimentară efectuată (și persoane beligerante care îi urmăresc) și contra-plângeri pentru nerealizări, toate acestea ducând, ușor, ușor, către arbitrare și proceduri legale.

ESCALADAREA CONFLICTULUI

Disputele pot escalada de la o simplă diferență de opinii într-o problemă oarecare până la o criză majoră. Ceva ce începe cu o anxietate destul de mică sfârșește cu sentimente amare de răzbunare.

Spirala escalădării conflictelor stă la rădăcina celor mai îndârjite dispute. Odată problema apărută, se poate transforma într-o asertiune partizană a dreptului unui grup față de dreptul unui alt grup. Se formează taberele iar cei care se simt mai puternici îi constrâng pe cei care sunt mai influențabili.

Polarizarea duce la o ostilitate militantă la persoane care au opinii diferite, incluzând chiar persoane din interiorul aceluiași grup și care sunt categorisiți drept

"trădători", "spioni" și "inamici". În curând se va pierde orice control. Apelurile moderate și persoanele moderate sunt împinse deoparte ca fiind prea "moi" în această problemă.

Amenințările escaladează pe măsură ce percepțiile asupra a ceea ce este posibil în mod realist se distorsionează într-atât încât devine de nerecunoscut. Indiferent de ce a făcut sau nu a făcut cineva este imposibil să se separe problema de comportamentul părților.

Încăpățânarea domnește, ducând, probabil, la distrugerea ambelor părți.

INTERESELE

Interesele reprezintă un aspect fundamental pentru încercarea unui negociator de a rezolva o dispută dificilă. Interesele exprimă nevoile, îngrijorările și temerile părților. Ele sunt motivul pentru care tu vrei ceva. Dar, dincolo de dorințele tale, într-o negociere prevalează interesele.

În abordarea celor Patru Faze, care se concentrează pe dorințele exprimate ale negociatorilor, nu a fost necesar să se vorbească prea mult despre interese, deoarece în majoritatea negocierilor este suficient să se prezinte dorințele celor implicați pentru a se ajunge la un acord. Negociatorii sunt capabili să-și rezolve disputele (cine primește cât din ce, unde și când ?) fără să încerce să dezvăluie interesele lor sau ale celorlalte persoane cu care negociază.

Diputele mai complexe nu pot fi rezolvate doar prin abordarea dorințelor exprese ale părților (și poate necesita ceva eforturi chiar și pentru dezvăluirea dorințelor celorlalte persoane). Acest lucru este și mai adevărat atunci când sunt mai multe dorințe concurente, deoarece aceasta poate însemna că sunt mai multe interese concurente.

Ca și dorințele, unele interese sunt competitive, altele nu sunt. Scopul este să le descoperim. Faptul de a le lăsa ascunse sau neluate în considerare micșorează șansa de a folosi interesele dezvăluite pentru a ajunge la un acord.

NEGOCIATORUL-MEDIATOR

Medierea implică, de obicei, o anumită formă de intervenție imparțială din partea unui terț neutru care nu poate impune o soluție dar poate ajuta părțile să găsească una.

Mediatorii sunt folosiți deseori atunci când negociatorii nu pot elimina, prin propriile eforturi, diferendul apărut între ei. În general, un mediator merge, în totală confidențialitate, dincolo de ceea ce negociatorii au declarat deja public, le află interesele și punctele de Ieșire pentru problemele în discuție, iar dacă ajunge la concluzia că există o suprapunere destul de mare sau o suficientă apropiere între soluții și dorințe, atunci le face cunoscut că este posibil să se ajungă la o înțelegere reciproc avantajoasă și le recomandă să reia negocierile.

Unora dintre negociatori le este dificil să depășească momentul conflictului atunci când se găsesc față în față într-o dispută și când, din motive practice, nu sunt suficienți mediatori cărora să li se adreseze, chiar presupunând că ambele părți consideră că este cazul să apeleze la un mediator sau își pot permite să facă acest lucru.

Negociatorul care înțelege procesul de negociere și metoda care trebuie aplicată cu negociatorii dificili se poate angaja în rolul neobișnuit de negociator-mediator.

Negociatorul-mediator este diferit de mediatorul obișnuit. La început, negociatorul este cu greu imparțial și neutru, pentru că este partizanul propriilor

dorințe și interese. Nu se pot aștepta să treacă dincolo de declarațiile publice ale celuilalt negociator, și nici nu va putea primi informații confidențiale despre pozițiile de Ieșire ale celuilalt negociator.

Pus în fața unei dispute care riscă să ducă la un punct mort, negociatorul poate adopta anumite tehnici de mediator și să le aplice în vederea găsirii unui drum spre stabilirea acordului, cu sau fără sau fără știința celuilalt negociator.

Totuși, pentru a realiza acest lucru, negociatorul trebuie să adopte anumite atitudini pentru rolul de negociator-mediator. Respectiv, negociatorul-mediator trebuie să accepte că:

- Ambele părți au interese care sunt importante pentru ele
- O soluție satisface cât mai multe interese posibile ale fiecărei părți
- Interesele, ca și dorințele, pot fi tranzacționate
- Este aproape sigur că există mai multe soluții posibile
- Unele interese sunt concurente, altele sunt compatibile

Această viziune ajută negociatorul-mediator să treacă dincolo de punctul critic fără să-și compromită rolul de negociator.

INTERESE ASCUNSE

Deseori este foarte dificil să-i faci pe negociatori să-și exprime dorințele. Să-i faci să-și prezinte interesele este și mai dificil. Dar acesta nu este absolut necesar un exemplu în care negociatorul este dificil.

Poate nici ei nu știu care le sunt interesele. Poate că nu sunt obișnuiți să-și exprime interesele sau să le formuleze într-o manieră conștientă. Și de ce ar fi ? Dorințele noastre exprimă ceea ce vrem, interesele -

de ce vrem. Iar majoritatea dintre noi nu examinează motivele pentru care vrem ceva.

Alții își pot ascunde în mod deliberat interesele, fie pentru că le este rușine de ele, fie pentru că speră să fie în avantaj dacă nu le expun.

Profesorii care cer mărirea salariilor o fac deseori pentru că, de fapt, doresc să aibă standardul de viață ridicat al celorlalți. Dar, de obicei, își prezintă aceste cereri de salariu ca pe o investiție în viitorul copiilor noștri. Alții pot milita împotriva unei poziții pentru un motiv oarecare, când, de fapt, aceasta îi va dezvantaja în vreun fel anume. De exemplu, cineva poate duce o campanie împotriva unei acțiuni evident cu foarte multe merite pentru simplul fapt că sunt geloși pe persoana care a inițiat acțiunea respectivă și pe promovarea pe care ar putea s-o obțină în urma succesului avut.

Cel mai frecvent motiv pentru care nu se expun interesele îl reprezintă concepția greșită că ceea ce vor este de fapt expresia exactă a intereselor pe care le au. Apărările inflexibile de poziții apar deseori pentru că se consideră că inflexibilitatea este un interes, când, de fapt, reprezintă o simplă poziție. O metodă de reușită este să-i faci pe negociatori să privească dincolo de apărarea lor inflexibilă pentru a-și examina adevăratele interese. Disputa asupra ocupării deșertului Sinai de către Israel a rămas blocată în două poziții inflexibile: Israelul nu se va retrage iar Egiptul nu se va abține să atace Israelul. Examinând interesele fiecărei părți - Israelul să aibă frontiere sigure, Egiptul să ocupe Sinaiul pe cale pașnică - părțile au fost convinse, în cele din urmă, să schimbe pământ contra securitate.

BIBLIOTECA NAȚIONALĂ A ROMÂNIEI

Negociatorul-mediator poate iniția explorarea intereselor fiecărei părți cu ajutorul comunicării simple din cadrul fazei de dezbateri:

- Ascultarea activă a celuilalt negociator și căutarea de expresii ale interesului (îngrijorări, nevoi, teamă, motive)
- Punerea de întrebări pentru a clarifica interesele
- Rezumarea pentru a lămuri ce se află în spatele dorințelor specifice
- Reîncadrarea problemelor pentru a găsi soluții alternative la interese

Interese și opțiuni

Negociatorul-mediator nu se concentrează pe pozițiile declarate ale celuilalt negociator, pentru că acesta este și o cauză de apariție a blocajului. Refuzul, pur și simplu, de a da oamenilor ceea ce vor este o abordare negativă și poate fi perceput ca o amenințare.

Abordând în mod diferit problema, respectiv punând accentul pe motivul pentru care vor ceva (interesele lor) poți păși dincolo de poziția inflexibilă și astfel se pot lua în considerare alte opțiuni.

De exemplu, o comunitate locală s-a opus extinderii aeroportului și dorește ca planurile de extindere să fie abandonate. Autoritățile aeronautice vor să continue. Blocajul a apărut. Dar care sunt interesele comunității locale ? Fără aeroport (dorința lor) sau mai puțin zgomot (interesul lor) ? Se poate realiza ceva asemănător, care să nu excludă extinderea aeroportului dar care să excludă posibilitatea ca avioane zgomotoase să zboare în toate direcțiile 24 de ore pe zi ?

Generarea de opțiuni este un mijloc foarte folositor de a străpunge blocajele. Dacă se face legătura cu conștientizarea intereselor lor, se poate progresa prin găsirea unei soluții. Dacă s-a identificat interesul, următorul pas important este să se pornească împreună la găsirea altor soluții.

Pentru a sprijini acest proces, un negociator-mediator încearcă să stabilească standardele conform cărora vor fi discutate opțiunile (mai bine pe bază de exemple decât pe bază de precepte, pentru că pot fi provocate motivele negociatorului).

Un motiv frecvent de eșec în găsirea unor opțiuni este acela că negociatorii fac judecăți premature despre ceea ce li s-a propus sau ce li s-a sugerat. Aici sunt foarte folositoare tehnicile de *brainstorming*. Separarea procesului de inventare de noi opțiuni de judecarea lor ajută foarte mult ca soluții altfel fragile să supraviețuiască suficient de mult pentru a fi analizate serios, ceea ce înseamnă că ei înșiși pot ajunge la alte opțiuni care sunt mai credibile.

Negociatorul se luptă în mod constant să combată opinia că singura soluție posibilă este aceea imposibilă și care îl duce pe negociator într-un blocaj. Dacă se negociază în ideea că problema care se discută are o singură soluție posibilă, sau dacă se susține că dacă există o problemă, nu este problema ta, este, cu siguranță, o abordare total neproductivă. Dacă blocajul este o problemă, atunci soluția care crează acel blocaj, este tot un blocaj. Un efort comun de a găsi noi soluții este folositor ambelor părți.

Valorile

Încercarea de a te pune în locul lor, doar ca un joc al minții - fără să adopți poziția lor, doar să încerci să vezi de ce au adoptat-o - poate aduce la iveală diferențe de valoare importante. Dincolo de orice interese se află valorile unei persoane.

Valorile reprezintă sisteme de gândire care îi fac pe oameni să-și formeze opinii despre lume, despre cum funcționează ea și locul lor în această lume. Oamenii se află mult timp în formare și, în general, sunt foarte greu de schimbat în momentul în care s-au format. Ei

pot fi ancorați în copilărie sau afectați de experiențe adulte stresante. ("conversațiile Paulinei", de exemplu, sau traumele create de recesiune, de război, de un divorț sau experiențe extreme.). Aceste valori sunt influențate de comunitate - sau lipsa acesteia - și de viața personală a fiecăruia.

De exemplu, problema atât de controversată a repatrierii profiturilor apare cel mai adesea în relațiile internaționale. Țara gazdă are nevoie disperată de capital și dorește investiții străine. Se agață de orice investiție, cât de mică, și consideră profiturile ca o sursă de alimentare a rezervelor destul de limitate (în general) de valută. Valorile sal o face să considere investitorii străini ca pe niște jefuitori ai bunăstării națiunii. Din acest motiv, se refuză repatrierea.

Dar acest lucru intră în conflict cu interesele sale - îmbunătățirea valorii adăugate interne din veniturile celor implicați în investiția respectivă - și cu interesele investitorului străin (care dorește să obțină profit de pe urma investiției făcute). Prin urmare, investițiile străine eșuează în această țară și, odată cu ele, la fel și valoarea adăugată internă. Investitorul străin vede potențiala țară gazdă ca pe un regim corupt și lacom care nu vrea decât să-i exploateze pe investitorii sinceri și consideră repatrierea ca pe un test al intențiilor țării gazdă. Conflictul de dorințe (profiturile din valoarea adăugată) apare pentru că valorile sunt în conflict sau amenințate.

În conflictul de valori, negociatorul se confruntă cu un blocaj din cele mai dificile. Se opune o rezistență amarnică oricărei încercări care este percepută ca o încercare de a schimba valorile cuiva. Dacă apare o dispută de valori, spirala conflictului poate urca foarte repede până la opoziție totală. De aici rezultă un sfat foarte clar: înțelege valorile negociatorului, studiază-le chiar, dar nu încerca să le modifici în vreun fel.

Probleme apar și atunci când nu știm care sunt valorile celuilalt negociator. Prin urmare, acesta este un motiv pentru care îți recomandăm să asculți ce are de spus celălalt negociator, să fii atent la modul în care o spune, cuvintele specifice folosite, frazele tip și clișeele pe care le folosește, precum și orice alt stereotip care îi scapă în timpul unei expuneri. Toate aceste lucruri reflectă valorile pe care le are.

Ferește-te să sari în apărarea propriilor tale valori. Este mult mai bine să realizezi care sunt diferențele clare de valori într-un mod neamenințător și fără să condamni. Acest lucru este și mai adevărat în cazul relațiilor interculturale, în special în situația când te afli într-o țară pe care nu o cunoști. Cu cât știi mai mult despre valorile celuilalt negociator în cazul unui punct-mort, cu atât îți va fi mai ușor să eviți neînțelegerile care duc la dispute ce pot fi foarte ușor evitate.

Dacă vrei să faci afaceri cu o țară străină, nu trebuie să uiți nici o clipă că opiniile tale politice au relevanță doar acolo unde votezi, că religia este o problemă care ține doar de tine și de cel la care te închini, că morala ta este doar a ta și a partenerului tău de viață, că etica ta ține doar de tine și de sistemul legislativ din țara ta și că orice altceva se întâmplă în țara respectivă nu este treaba ta - *dacă* vrei să faci afaceri aici (și chiar, în unele țări mai dificile, dacă vrei să pleci din ele nemolestat).

Emoțiile

Bineînțeles, considerațiile emoționale nu pot fi evitate. În special în timpul disputelor, acestea ies la iveală, în mod inevitabil, datorită faptului că fiecare negociator ține foarte mult la soluția preferată. Problema care se pune este cum ar trebui stăpânite emoțiile.

Recunoașterea emoțiilor cuiva este un prim pas evident către acomodarea cu persoana respectivă, în sensul că și ceilalți au aceleași drepturi ca și tine să aibă

emoții. Simplul fapt de a spune cuiva ce simți în legătură cu un eveniment oarecare (de exemplu, o aparentă insultă) poate fi suficient pentru a evita o eventuală repetare. E adevărat că s-ar putea profita de sinceritatea ta și să fii luat în derâdere. Dar, cel puțin, așa afli cu cine ai de-a face. Dar spunându-le că și ei au dreptul de a avea și de a-și exprima emoțiile poți reuși să creezi o punte de legătură între voi.

Uneori, negociatorii se exprimă destul de aspru, pentru că sentimentele pe care le au față de ceva anume pot fi foarte puternice. Dar este la fel de posibil ca acestea să facă parte din eforturile pe care le depun pentru a te domina. Și aici se aplică sfatul dat mai înainte. Pentru că nu te deranjează deloc comportamentul dominator, nu vei reacționa la răbufnirile lor emoționale. Nu trebuie să ripostezi cu o demonstrație de același tip, pentru că înțelegi că au dreptul să aibă emoții fără a fi obligat să fii de acord ca ei să insiste pe soluția lor.

Cel mai important lucru este ce faci tu în continuare. Dacă tu ești cauza răbufnirii lor emoționale, cere-ți scuze pentru acțiunea ta neintenționată (și reamintește meritele cauzei lor), sau acceptă cu eleganță scuzele lor, dacă situația este inversă.

REZUMAT PENTRU DISPUTELE DIFICILE

- Adoptă rolul de negociator-mediator
- Află-le interesele, acestea fiind motivele dorințelor pe care le au
- Folosește tehnica dezbaterii pentru a le descoperi interesele ascunse
- Caută-le valorile
- Nu provoca, critica sau amenința valorile celuilalt negociator
- Înțelege-le valorile ca fiind cauza motivațiilor (intereselor) lor
- Generează noi opțiuni, abținându-te de la o judecată prematură a soluțiilor propuse
- Caută acordul pe probleme importante folosind noi tehnici pentru a satisface și interesele celeilalte părți

Greșeli curente care trebuie evitate

- Să ignori rolul intereselor în generarea dorințelor
- Să preferi satisfacția unui eșec reciproc decât rezolvarea cu succes a unei dispute
- Să ataci valorile celuilalt negociator
- Să respingi instantaneu încercările de a găsi noi opțiuni